إدارة القــرن الواحد والعشرين

القيادة والابتكار في اقتصاد الفكر



Mats Lindgren

ترجمة هبة عجينة





إدارة القرن

الواحد والعشرين

القيادة والابتكار في اقتصاد الفكر

English Edition Copyrights
حقوق الطبعة الإنجليزية

First published 2012 by PALGRAVE MACMILLAN
Palgrave Macmillan in the UK is an imprint of Macmillan Publishers Limited, registered in England, company number 785998, of Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS.

حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: إدارة القرن 21
القيادة والابتكار في اقتصاد الفكر

تأليف: Mats Lindgren

ترجمة: د. هبة عجينة

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2015

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر



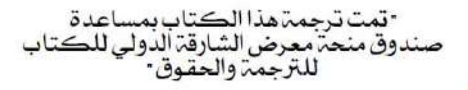
تليفون: 22739110 (00202)
فاكس: 22759945 (00202)
الموقع الإلكتروني www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
E-mail: elarabgroup@yahoo.com

Mats Lindgren
عنوان الكتاب: إدارة القرن 21 – القيادة والابتكار في اقتصاد الفكر / تأليف: Mats Lindgren، ترجمة: د. هبة عجينة - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015 - ط1
199 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-722-065-1
1- الإدارة
أ- عجينة، هبة محمد نبيل (مترجم)

ديوي: 350
رقم الإيداع: 2015/22147

حقوق النشر:

تنويه هام:





-تمت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة صندوق منحة معرض الشارقة الدولي للكتاب للترجمة والحقوق-

إدارة القـرن
الواحد والعشرين
القيادة والابتكار في اقتصاد الفكر

تأليف

Mats Lindgren

ترجمة

د. هبة عجينــة

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2015

إلى Jacob و Andreas

المحتويات

محتويات الجداول

الرقم **الصفحة**

محتويات الأشكال

الرقم **الصفحة**

تمهيد

تطورت فكرة كتابة هذا الكتاب على مدار أعوام عديدة. عندما تركت عملي كمهندس باحث في المعهد الملكي للتكنولوجيا في ستوكهولم في منتصف التسعينيات بعد فترة قصيرة ولكن مكثفة كباحث في البيئة وكمدرس، كرست حياتي للمستقبل. لم أدرك ذلك حينها ولكن بتأمل الماضي فإن هذا الأمر واضحًا.

في منتصف الثمانينيات، أسست شركتي الخاصة وبدأت الكتابة عن اتجاهات وأساليب إدارة شركات ومؤسسات في بيئات عمل فوضوية والحديث عنها وطلب استشارة بشأنها. وضعت منهجية لإعداد مجموعات تضم مفكرين للمستقبل أكثر ابتكارًا، وللفصل بين المحتمل والمفضل والمستقبل الممكن وللفصل بين التنوع والابتكار والتفكير المتقارب والتحليلي ولتحويل الاتجاهات والسيناريوهات إلى أفكار وأفعال، درست تاريخ الرؤى والتصور وضرورة وجود رؤى للقيم في المؤسسات، وجمعت بين بحثي وتجربتي من خلال الاستشارة لتأسيس منهج عُرِف فيما بعد بـ TAIDA[1]، حاولت أيضًا جاهدًا لمواكبة أحدث الاتجاهات وكتبت كتب عن موضوعات متنوعة مثل مستقبل تكنولوجيا المعلومات ومستقبل العمل وأنظمة القيم المتغيرة بين الأجيال الشابة.

أدركت بعد حوالي عشرة أعوام من ترك عملي في المعهد الملكي للتكنولوجيا أن الوقت قد حان لشيء جديد. تأسست شركة كايروس فيوتشر، شركة للاستشارات الاستراتيجية تعتمد على النظرة الاستراتيجية. وسريعًا ما كنا فريقًا صغيرًا نقوم تقريبًا بنفس نوع العمل الذي كنت أقوم به وحدي. ولكننا كنا أيضًا قادرين على النمو، وكبر الفريق حتى أصبح شركة. جمعنا العملاء حول موضوعات مستقبلية استراتيجية مثل مستقبل الإنترنت والإنترنت

الجوال والتسويق المستقبلي والقيادة والمدارس وأنظمة القيم العالميـة والجامعـات ومبيعـات الأعمال، كما ساعدنا عملاء على فهم التحديات المستقبلية أو على تحسين آلتهم الإبداعية.

وبمرور الوقت، كان لدي حـافزًا ينمـو تـدريجيًا لاختبـار الافـتراض الـذي وضـعته بشـأن محركات الأداء بصورة علمية وفي أواخر التسعينيات التحقت ببرنامج للدكتوراه حيـث ركـزت رسالتي على محركات أداء استراتيجية في بيئات عمل فوضوية. كان ذلـك قريبًـا لــ"المسـتقبل" بالقدر الذي سـمح لي بـه أسـتاذي – باتريـك جوينـت في كليـة هيـنلي لـلإدارة – وأنـا ممـتن لنصيحته الحكيمة. أثارت الرسالة تيارًا جديدًا للبحث واستشارة تعتمـد عـلى الأبحـاث داخـل الشركة. لم نعد نقيم نصائحنا وخدماتنا الاستشـارية عـلى أبحـاث ثانويـة وتجـارب استشـارية فحسب. وخطوة خطوة أعددنا بحثًا مهمًا عن محركـات الأداء في مجـال الأعـمال الحـالي غـير المستقر وأخيرًا جمعنـا النتـائج في فكـرة متكاملـة عـن رئاسـة الشركـات والمؤسسـات في عـالم الأعمال الحالي وإدارتها.

على مدار الأعوام توصلت إلى استنتاج أن العديد من الشركـات والمؤسسـات تعـاني مـن "عجز في المستقبل". بمقارنة المجهود الذي تبذله الشركات في إدارة الماضي، يبذل مجهود قليـل لـإدارة المستقبل. يبدو أننا نواجه المستقبل بأعين مغلقة في أحسن الأحـوال وعـادة نتجاهلـه أولاً. بينما تتبـع العديـد مـن الشركـات الكبـيرة عمليـات سلسـة جـدًا للتعامـل مـع الأعـمال المستمرة، يتبع القليل جدًا عمليات مصممة خصيصًا لتحديد الفرص المستقبلية وإدارتها عـلى الرغم من حقيقة أنها أكثر العمليات التي تتعلق بصورة كبـيرة بـأداء طويـل الأمـد. إن توابـع هذا العجز في المستقبل واضحة على كل من مستوى الشركـات والمسـتوى الـوطني.[2] بالتـالي، فإن هذا الكتاب يعد ملخصًا لعقود عديدة من التفكير والبحث والاستشارة بشأن العلاقة بين المؤسسة وبيئتها أو البيئة المستقبلية. إن الطموح ليس إدراك كل شيء ولكن تقدير إطـار قـد يستخدمه القارئ كنقطة بداية لرحلة إلى الأمام.

لقد كان الكتاب نفسه رحلة طويلة وأود أن أنتهز الفرصة لتقديم الشكر لجميع زملائي وعملائي الذين ساهموا بحماس في الأفكار والنماذج والتصورات المشـار إليهـا في هـذا الكتـاب من خلال طرح أسئلة صعبة وأحاديث ملهمة ومناقشات لا تنتهي على مـدار الأعـوام. بصـفة خاصة، أود أن أشكر مساعدتي في التحرير كيرا ريبكـا، التـي سـاعدتني في تحويـل الملاحظـات

والمخططات والفصول غير المنتهية إلى كتاب قابل للقـراءة وكـذلك زمـيلي في البحـث "جـورن لجانج"، الذي كان رفيقًا رائعًا في العديد من المشروعات البحثية المشار إليها في هـذا الكتـاب. وأخيرًا، أشكر زوجتي "كريستينا"، التي تحملت كل أفكاري وتأخري لساعات طويلة على مدار الأعوام بصبر. فبدون دعمها، لما كان من الممكن أن يوجد كتاب أو رحلة.

ماتس ليندجرين

شنغهاي، 30 نوفمبر 2011

نبذة عن المؤلف

"مـاتس لينـدجرين" هـو مؤسـس والمـدير التنفيـذي لمجموعـة "كـايروس فيـوتشر" - وهـي مجموعة استراتيجية مستقبلية رائدة في شمال أوروبا. هو متحدث دولي كثيرًا ما يتم توظيفـه للحديث عن موضوعات تتعلق بالمستقبل وألقى على مدار الأعوام أكثر مـن ألـف خطـاب في أكثر من خمس عشرة دولة في أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا. "ليندجرين" حاصل على درجـة الماجستير في الفيزياء الهندسية والخدمات البشرية ودرجة الدكتوراه في إدارة الأعـمال، حيـث كان تخصصه الإدارة الاستراتيجية في بيئات العمل الفوضوية. ألـف أيضًـا "مـاتس لينـدجرين" وشارك في تأليف أكثر من عشرين كتابًا عن البحث في الأفكار المستقبلية والمناهج الاستراتيجية والابتكار والقيم وأنماط الحياة والإعلام بما في ذلك *The MeWe Generation* (Bookhouse Publishing, 2005) و *Scenario Planing* (Palgrave Macmillan, 2003, 2009) و *Beyond Mobile* (Palgrave Macmillan, 2002).

المقدمــة

إذا استمر التزايد السريع للتعقيد، سيضم أسبوعًا واحدًا في عـام 2025 أحـداثًا هامـة كالأحداث التي حدثت طوال القرن العشرين.

ثيودور موديس، محلل أعمال أمريكي وفيزيائي واستشاري[1]

في خريف 1986 اشتريت أول حاسب آبل خاص بي. كان أحدث نظام ماكنتوش بلس تم إصداره - كان جهازًا عجيبًا يحتوي على ذاكرة بمساحة 1 ميجا بايت وقاريء قـرص مـرن 800 ألف. كان سعره في الولايات المتحدة 2600 دولار أمريكي ولكن أسعاره في السويد كانت أعـلى مـما ألهـم أصـحاب الأعـمال للبـدء في اسـتيراد مـوازٍ للماكنتـوش. بعلاقتـي بالمعهـد الملـكي للتكنولوجيا، الذي كنـت أعمـل بـه في السـابق، تـم السـماح لي بشراء الحاسـب الآلي بالسـعر المميز الذي بلغ 40 ألف كرونا سويدية وهو سعر أكثر من ضعف سعره في الولايات المتحـدة. بالإضافة إلى ذلك، صاحب الجهاز مشغل أقراص صلبة 20 ميجا بايت بسعر مخفـض بلـغ 20 ألف كرونا سـويدية. في فبرايـر 1988، أكملـت أيضًـا المجموعـة بطابعـة LaserWriter Plus والتي تم اسـتبدال مجموعـة جديـدة مـن طابعـات الليـزر بهـا. في ذلـك الوقـت كـان سـعر التخفيض هو نفس سعر الماكنتوش وهو 40 ألف كرونا سويدية.

بعـد بضـع سـنوات، حضرت برنـامج أمـريكي لدراسـة الماجسـتير كـان يـدار جـزء منـه في السويد. عملت في رسالة الماجستير مع زميل مستقبل كان يعيش في شمال سـتوكهولم عـلى بعد 200 كيلو متر وكان إرسال واستقبال مواد دراسية أمرًا صـعبًا. خـلال أكـثر الأوقـات تـوترًا في كتابة الرسالة كنت أقـوم بالإحصـائيات عـلى جهـاز المـاكنتوش الخـاص بي في مكتـب بيتـي باستخدام نسخة قديمة من برنامج الإحصائيات SPSS بينما كان زمـيلي يعمـل مـن منزلـه في

فورسباكا على بعد 200 كيلو متر شمالاً. لم يكن برنامج SPSS سريعًا جدًا على الرغم مـن أنـه مقارنة بأجهزة الحاسب VAX الرقمية التي استخدمتها من عشر سنوات للانتهاء مـن درجـة الماجستير في الفيزياء الهندسية كان العمل به سلسًا إلى حد كبير.

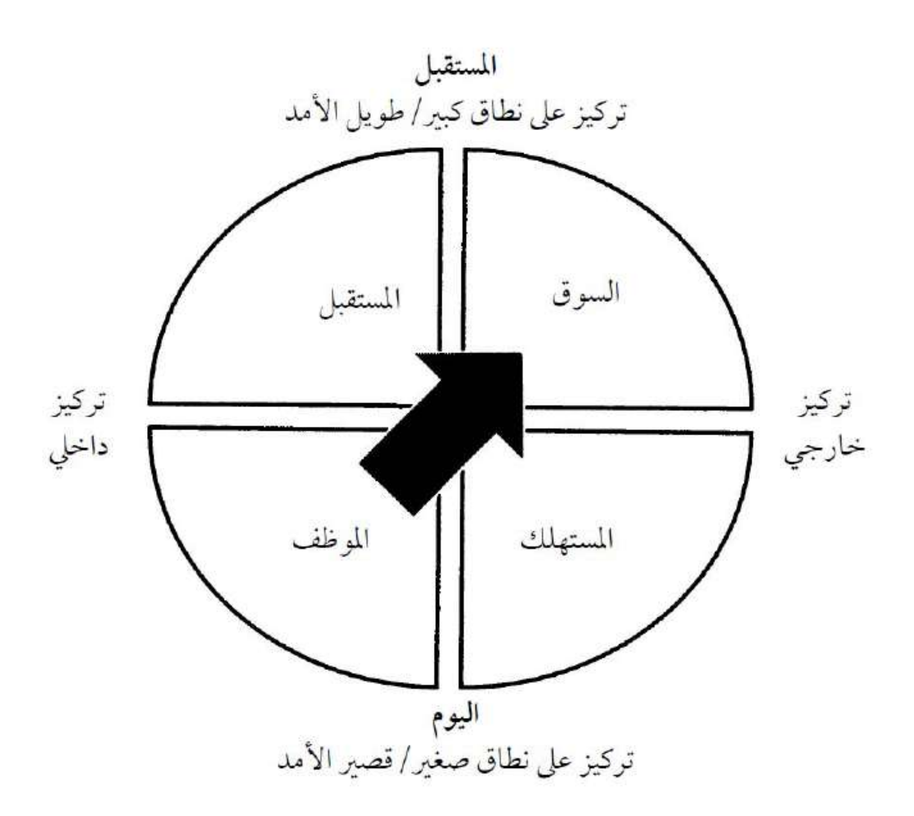
لم تكن المشكلة في الإحصائيات أو سرعة الساعة. ولكن المشكلة كانـت في كيفيـة إرسـال واستلام النص من خلال الشحن بالباخرة بأكثر سهولة بين ضواحي ستوكهولم وفورسـباكا. كـان المودم هو الحل لمشكلاتنا ومن منكم استخدم مودم تقليدي من قبـل للاتصـال عـبر مـا قبـل الإنترنت يعلم ما أتحدث عنه. كان ذلك شيئًا خاصًا بالقراصنة المراهقين – لـيس للاستشـاريين في سن الثلاثينيات أو الأربعينات – وكان يتطلب درجة كبيرة من المهارة والصبر. ولكـن تـذكر أننا عندما نبدأ في النظر إلى الأمام لا نتحدث عن العصر الحجري. إننا نتحدث في عام 1991.

نقطة تركيز جديد

هل أنتابك مـن قبـل شـعور بالجهـل التـام؟ هـل تتعجـب مـن سـبب معرفـة الشـباب بمعلومات عن بيئة الأعمال أكثر منك، عـلى الـرغم مـن أنـك أمضـيت أغلـب حياتـك في هـذا المجال بينما هم لم يفعلوا ذلك؟ إذًا، فإن الاحتمالات هي أنـك تحـاول أن تتعامـل مـع العـالم الجديد بأسلوب قديم. كما نعرف جميعًا، إن عالم التكنولوجيا والاقتصاد والسياسة على سبيل المثال أصبح فوضـويًا إلى حـد كبـير منـذ عـام 1991. كـما اسـتنتج ثيـودور مـوديس في أوائـل الألفينيات عند تحليل التعقيد المتزايـد منـذ "الانفجـار العظـيم" ومسـتقبل التعقيـد المتوقـع حيث يقول إننا نعيش في أزمنة تتميز بالتغيير. إن نتيجة العشرين عامًـا الماضـية مـن التغيـير هي عصر جديد تمامًا من المنافسة. حيث ترتفع معدلات الفشل ويصبح الإبقاء عـلى الأعـمال أمرًا أكثر صعوبة بسبب التعقيد المتزايد،[(2)] يواجه المدراء والمؤسسات تحديات جديدة. لسـوء الحظ، ما كان فعالاً من قبل لم يعد كذلك. ويتمتع الشباب بميزة حيث إنهـم لم يعرفـوا شـيئًا آخر سوى حقيقة الحاضر.

مـا نحتـاج إليـه هـو بالفعـل تغـير جـذري في التركيـز مـن النطـاق الصـغير إلى النطـاق الكبير ومن التركيز الداخلي إلى التركيز الخارجي. لقد كانت شركات الأعمال الانطوائية وقصيرة البصر ناجحة عندما كانت طبيعة الاقتصـاد انطوائيـة وقصـيرة النظـر أيضًـا. عـلى الـرغم مـن

ذلك، حيث قضت وسائل التكنولوجيا الحديثة على الصراعات التي واجهتها خلال العمل في رسالتي عام 1991، حولت نفس وسائل التكنولوجيا تلك من بين العديد من الوسائل الأخرى العالم بالتدريج إلى مكان أصغر بكثير عما كان عليه من قبل. يمثل هذا العالم الجديد نوعًا جديدًا جدًا من الضغط على المدراء. في اقتصاد منفتح مع الوضع في الاعتبار وجود آفاق أكثر امتدادًا تتميز بتوافر وقت أطول لها، لا يوجد لدى الأعمال أي اختيار سوى المتابعة. لذا، فإن العصر الجديد يشكل صرخة للمؤسسات التي تتطلع إلى الخارج التي تميل إلى الانفتاح كما يوضح الشكل 1.1



الشكل **(1-1)**: التغير المطلوب في التركيز

الاستشاري الاستراتيجي المستقبلي

ليس من الممكن تغيير تركيز مؤسستك وفقًا للاحتياجات الجديـدة بـين ليلـة وضـحاها. علاوة على ذلك، فإن محاولة تنفيذ ذلك على أيدي الرئيس التنفيذي من شـأنه أن يعيـق أداء العمل لمدة طويلة حيث ينبغي أن يوجه اهتمامه/ها الأساسي إلى القيادة وحـل المشـكلات في الإنتاج اليومي. أيضًا، هذا الحـل عـادة يعنـي أن التغـير المطلـوب في التركيـز لا يحـدث إلا في اجتماعات مراقبة الأداء وشرائح العروض التقديمية. لذلك فإن رأيي هو أنه بدلاً من المخـاطرة الكبـيرة بتغيـير عشـوائي في التركيـز، هنـاك حاجـة إلى متخصـص جديـد وهـو الاستشـاري الاستراتيجي المستقبلي. هذا الاستشاري الجديد أو الزميل هـو شـخص يمكنـه إدارة المسـتقبل الاستراتيجي للشركة من خلال التحرك بسرعة بين المجالات المختلفة. ونظرًا لإدراكـه للتسـويق بالإضافة إلى الإبداع والبحث والتنمية والاستراتيجية إلى جانب الموارد البشرية، فإن الاستشاري الاستراتيجي المستقبلي يعلم ما يتعين عليه القيام به في الخطوة التالية وفي الخطوة التـي تـلي تلك الخطوة.

جعل الأفراد يرقصون

هذا كتاب عن المستقبل. ولكنه أيضًا عن الماضي والحاضر. إن فهم مسـتقبلك يبـدأ مـن المـاضي لـذا سـنبدأ رحلتنـا مـن خـلال استكشـاف مجـال الأعـمال المتغـير في القـرن الحـادي والعشرين وماذا يعني للمؤسسات. بعد ذلك، سأقدم نموذجًا جديدًا لكيفيـة التفكـير في عـالم الأعمال المعقد والتعامل معه من وجهة نظر إداريـة وإبداعيـة حتـى يمكنـك زيـادة إنتاجيـة التفكير بالنسبة لنفسك وفي مؤسستك. في الجـزء الثـاني مـن الكتـاب، سـأقدم نصـائح وأدوات لتحفيز فريقك وعملائك وإشراكهم في السعي إلى منافسة ناجحة وشيكة حتى يمكنك الانتقال إلى المستقبل قبل أي شخص آخر.

إن جعل الأفراد يرقصون ليس مجرد عنوانًـا فرعيًـا لهـذا الكتـاب ولكنـه أيضًـا تأكيـد أو تعويذة إذا تم الإبقاء عليها ستساعدك على إخراج أفضل ما لديك ولدى مؤسستك. إنه تذكرة مستمرة لأهمية بناء مؤسسة مدعمة وسيتم توضيح ما المقصود بذلك في الفصل التالي.

1

جوانب التغيير

إذا كنت لا تعلم أين تذهب، فلا يهم أي طريق تختار.

تتغير الأوقات بالتأكيد. توجد العديد من الأمثلة في مجال الأعمال والمجتمع التي تدل على أن الأشياء لم تعد كما كانت. وتتصدر الأخبار تقريبًا كل يوم قضايا متعلقة بالعولمة وتغير القوى وتزايد الاضطرابات وتغير القيم. ولكن ما الذي يحدث بالفعل وماذا يعني لمجال الأعمال والمجتمع وكيف يستجيب مجتمع الأعمال لما يحدث؟ وهل يوجد نموذج عام، نموذج من شأنه أن يساعدنا على توجيه أنفسنا بشكل ملائم وتطوير المهارات الضرورية وإدراك ما الذي نحتاجه لتحقيق التميز في المستقبل؟ أعتقد ذلك وفي هذا الفصل سأبدأ بالجوانب – الأمثلة على ما هو آت وكيف تتأقلم الشركات مع ما هو آت.

إن الدوافع لوجود "العالم الجديد"، كما هو موضح في دراسات الحالة الـ 35 التالية، عديدة ومترابطة إلى حد كبير. وفقًا لما نحن مهتمون بوصفه، يمكننا أن نختار وجهات نظر بديلة متعددة. باختصار، على الرغم من ذلك، يوجد ثلاثة اتجاهات كبيرة طويلة المدى حاليًا تمثل أساس العملية التي نشهدها الآن وهي انتشار استخدام التكنولوجيا والتعليم والتجانس الذي تؤدي الشفافية إلى تحقيقه. من الطبيعي، فهذه ليست المكونات المهمة الوحيدة التي ينبغي وضعها في الاعتبار عند مواجهة المستقبل. فيتناول هذا الكتاب بإيجاز موضوعات مثل الطاقة والتمويل. إلا أن نماذج كيف ولماذا تتغير الأمور واحدة بغض النظر عن كيفية تبديل هذا الموقف ظاهريًا. إن الصورة الإجمالية التي تظهر من بين هذه الصور – كما هو الحال في

مجالات أخرى – هي زيادة التعقيد فيما يتعلق بمجـال الأعـمال وعلاقـات العمـلاء والهياكـل التنظيمية.

بعد تلخيص الحركات والتوجهات المركزية من الأمثلة الواقعية، سأتابع من خـلال وضـع هذا السياق في سياق حيث أعرض مخططًا لنموذج جديـد يطلـق عليـه اقتصـاد (أ) حيـث لا يشير الحرف (أ) إلى مجموعة من الشبكات الممتدة والتركيز فحسب (أو الأهداف) ولكن أيضًا للمحتوى والعملية – الأفكار والتفكير – التي تمثل المحركـات الأساسـية في الاقتصـاد النـاشيء. الفكر (عملية التفكير) والأفكار (الأفكار والصور الذهنيـة والتفكـر والنيـة) هـي الأمـور التـي تبدو كأنها محركات الأداء الأساسية وأدوات المفاضلة في مجال الأعـمال الجديـد. ولكـن لنبـدأ بالجوانب ثم نتابع مع النموذج العام.

أستاذ متابعة الأعمال

تمتلك أمازون شبكة الإنترنت

الصفحة الأولى من Weird Magazine، ديسمبر 2011

أنشأ amazon.com التي تثير حسد كل المسوقين الإلكترونيين الآخرين، عـام 1994– في بدايات الإنترنت – جيف بيزوس، الـذي يتمتـع بخلفيـة عـن الحاسـب الآلي والعلـوم والماليـة (طرحت شركة نتسكيب مستعرض الويب الذي كان يمثل بدايات تصفح واستعراض الإنترنـت عام 1994). أطلقت أمازون موقعها عام 1995 ولكن على عكس أغلب ما يطلق عليها مواقـع أخرى منذ نهاية القرن العشرين، اختارت أمازون اسـتراتيجية للنمـو البطـيء مـن خـلال بنـاء الشركة خطوة بخطوة مستهدفة عدم أظهر أرقام سوداء في السنوات الأربعة الأولى. عند الازدهار الكبير في أسهم شركات الإنترنت وإفلاس العديد من شركات التجـارة الإلكترونيـة، حافظـت أمـازون على نفسها وأظهرت أول رقم أسود لها في الربع الأخير من عام 2001.

إن منهج أمازون الحـازم يختلـف قلـيلاً عـن تصرف أغلـب اللاعبـين الآخـرين في مجـال التجارة عبر الإنترنت وهذا هو الأساس الذي يجعلهـم مـن أفضـل مواقـع الويـب في التحويـل شهرًا بعد آخر. تقريبًا منذ البدايات الأولى، كان لدى أمازون اسـتراتيجية كاملـة للتعامـل مـع البيانات تهدف إلى مساعدة كل من العملاء (الأفراد الذين اشتروا ذلـك الكتـاب غالبًـا اشـتروا

تلك الكتب أيضًا) والشركة نفسها (حيث إن هذه الأنواع من النصائح تعزز المبيعات). مقارنة بأغلب الشركات الأخرى على الإنترنت، أعدت الشركة تحليلات واستراتيجية رئيسية وفقًا لتعاملات عملائها وبالتالي بنت ثقافة تحسين موقع الويب ليكون الأصل الأساسي لها. بينما تشير دراسات إلى أن أكثر من 75% من منافسيها لا يقومون بأي اختبارات تحسين على الإطلاق[1]، لا تنتمي أمازون إلى تلك الشركات التي تأمل حظًا فقط ولكنها تطبق نفس الفكرة التي جعلت تويوتا ناجحة جدًا حيث تتعامل مع التغيير على أنه عملية تطويرية حيث تؤدي بدائل صغيرة إلى الإبداع. حتى إن مفتاح أمازون المسمى أضف إلى عربة التسوق الخاصة بك يتم اختبارها جيدًا وتكون تحت فحص دائم!

بالنسبة لأمازون، يأتي النجاح من دورة مستمرة من التحسين لذا ما تحتاج إلى فعله هو اكتشاف كيفية إيجاد دورتك الخاصة للقياس والتحسين والاختبار. أن تظل محبًا للاستطلاع هو أحد المحركات وراء نجاح أمازون - كما سيوضح القسم التالي - هي صفة قد تساعدك على التميز.

اتبع الأفعال وستصل إلى الحقيقة

تحتاج إلى مزيد من الحكمة للاستفادة من النصيحة الجيدة أكثر من إعطائها.
جون تشارتون كولينز، ناقد أدب إنجليزي (1848-1908) [2]

على موقع okcupid.com، أحد مواقع المواعدة المتميزة في الولايات المتحدة، يستطيع سبعة ملايين مستخدم نشط[3] إجراء اختبارات والعثور على الشريك المثالي تمامًا كما هو الحال على مواقع مواعدة أخرى. أنشأ الموقع طلاب من جامعة هارفارد وهم "كريس كوين" و"كريستيان رادر" و "سام ياجان" و "ماكس كروهن" الذين اكتسبوا شهرة لإنشائهم موقع thespark.com (الذي يحتوي على عدد من الاختبارات الشخصية الفكاهية واختبارات للشخصية شبه أكاديمية بما في ذلك اختبار Myers-Brigg style Match ذو الاختيارات الأربعة). كان أساس OfCupid هو موقع SparkMatch. كان يسمح SparkMatch لمستخدميه المسجلين الذين أجروا اختبار Myers-Brigg بالبحث عن نظرائهم والاتصال بهم وأصبح SparkMatch مشهورًا وتم إطلاقه بشكل منفصل وسمي فيما بعد OkCupid.

إلا أن الأمر الذي يجعل OkCupid مختلف حقًا هو لـيس تاريخـه ولكـنOkTrends: وهو بحث ورؤى مبتكرة تعتمد عـلى تفـاعلات مئـات الملايـين مـن مسـتخدمي OkCupid. باستخدام بيانات OkTrends، يستطيع OkCupid تحديد المفيد في عالم المواعدة ونحن هنا لا نتحدث عن قوائم تحكمها المصلحة أو وظائف ولكـن عـن تحليـل أكـثر تعقيـدًا. عـلى سـبيل المثال، كيف يتم تنظيم صورة لتحسين احتمالية إجراء حوار من خلال رسالة مرسلة أو، بصراحـة، احتمالية أن يكون أحدهم مهتمًا؟ تظهر البيانـات أنـه ينبغـي أن تفعـل شـيئًا مثـيرًا للاهـتمام في الصورة ويفضل مع حيوان وبالطبع ينبغي ألا تظهر وأنت تشرب أو تمرح مع أصدقائك أو - حاشا لله –"صورة على MySpace". وإذا عرفنا ما المفيد يمكننا أن نكون أكثر نجاحًا بإتباع هذه الأفعال. مقارنة بأمازون، قد يكون OkCupid في البدايات. إلا أنه في المقدمة و – وفقًا لدراسة حديثة قام بها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيـا(4) – سـيظل في المقدمـة. هـذه الدراسـة العالميـة لأفضـل 3000 شركات تنفيذية توضح أن الأفضل في التحضير من ناحية تطبيق التحليلات كاستراتيجية أداء هم الأكثر حرصًا على استخدام مزيد من البيانات والتحليلات في مجال الأعـمال. ومعرفـة كيفية التعامل مع البيانات هي بلا شك مهارة جيدة عند مواجهة المستقبل.

هل ابتلاع السيوف هو الطريق إلى الشهرة؟

لا فائدة من سيف في يد جبان

نيتشيرين دايشونين (1222-82)

ربما شاهدته في مؤتمرات تيد، على موقع يوتيوب أو رأيته في الجريدة وهو يتحدث عـن مستقبلنا المشترك يصاحب حديثه فقاعات متحركة عـلى الشاشـة(5) – إنـه الأسـتاذ السـويدي ومبتلع السيوف هانز روزلينج. إن روزلينج بلا شك فردًا مؤديًا يتبنى المقولة السـابقة. ولكـن هل السيوف التي تمثل أساسًا لشهرته هي مـا تجعلـه مشـهورًا عالميًـا ومتحـدثًا يسـعى إليـه الجميع؟ حسنًا، ربما تساعد السيوف حيث إنه دائمًا ما يكون أسـاليب التحايـل مرحبًـا بهـا في فن الأداء المسرحي. على الرغم من ذلك، فإن نجاح هانز روزلينج المذهل ومشروعه الإبـداعي Gapminderيظهر في مجال الرسوم المتحركة والمنهجية الشاملة التي تمكنـه مـن عـرض قـرن من التاريخ الإنساني في بعض دقائق فقط.

بدأ الأمر عندما أراد روزلينج، أستاذ الصحة الدولية في معهد كارولنسكا في ستوكهولم، وسائل أكثر فاعلية لنقل رسالته. فلم تكن عروض باوربوينت التي تحتوي على نقاط ورسوم بيانية كافية عندما أراد أن يرسم الصورة الكبيرة للتطور الإنساني والصحة العامة لطلابه وقرنائه الأكاديميين ومجتمعات الأعمال والمجتمعات السياسية. بدأ مع ابنه وزوجة ابنه تجربة حلول برامج لتحويل إحصاءات دولية إلى رسوم بيانية تفاعلية وممتعة بهدف تعزيز رؤية عامة تعتمد على حقائق وتستند إلى إحصاءات عامة. حققت عروض روزلينج التقديمية نجاحًا فوريًا وفي مارس 2007 حصلت جوجل على برنامج Trendalyzer لاستخدامه ضمن أدوات الرسم البياني المتحركة ومتصفح البيانات العام الخاص بها. ولكن كما سنرى، فإن روزلينج (وجوجل الآن) ليس بمفرده. فهو ليس سوى رائدًا لأحد أعظم التيارات في عالم البيانات الذي يسمى بالتصور والتنظيم متعدد التنسيق.

ترقب تطبيق **Pivot**

المشاهدة تعني التصديق

في مؤتمر آخر من مؤتمرات تيد – الذي أقيم في مدينة لونج بيتش بولاية كاليفورنيا في فبراير 2010، صعد جاري فليك، رئيس معمل أبحاث مايكروسوفت، إلى المسرح وطرح السؤال الذي يقول "كيف تستقبل مجموعة كبيرة من الأمور وتفهمها؟" في الدقائق الستة التالية، أعطِ الإجابة في هيئة عرض تقديمي ليس له مثيل. على الشاشة خلفه، صنف فليك حجم ضخم من المعلومات، يقوم بتكبيرها وتصغيرها والاختيار من بينها وترشيحها بسرعة مذهلة. في ست دقائق فقط، تعلمنا أمور عن الوفاة وعرفنا أن فليك أحد محبي لينس أرمسترونج وعرفنا أكثر الموضوعات شهرة على موقع ويكيبيديا ومعلومات أكثر من تلك. ولكن أكثر ما بعث على الذهول هو عرض كل هذه المعلومات في صور. أمور مرئية وواقعية[6].

إن البرنامج الذي استخدمه فليك لعرضه التقديمي يطلق عليه تطبيق Pivot ولم يكن قد تم طرحه في ذلك الوقت. استخدم التطبيق مجموعة بيانات من ويكيبيديا ولكنه عرضها بصورة أكثر جذبًا للانتباه وأكثر فاعلية بكثير من أي وقت عرضت فيه من قبل – وقد حقق ذلك نجاحًا فوريًا لأنه لا يهم العهد الذي نعيش فيه أو الأدوات التي نستخدمها، فستبقى

الجاذبية والفاعلية دائمًا أساس كل مهارات العروض التقديمية. لذا، عندما يتغير عالم البيانات، مع تزايد إمكانيات الحاسب بما يسمح بدراسة حجم بيانات أكبر كثيراً، فليس أمام البرامج التعليمية اختيار سوى اتباع التطبيق.

كل ما يوضح تطبيقي Gapminder وPivot هو مستقبل معالجة البيانات من حيث سهولة الاستخدام والبديهية والفاعلية والروعة. وهذا المستقبل واضح الآن. لم نعد نستغرق وقتًا طويلاً في معالجة النصوص والأرقام ولكن أصبح بإمكاننا التعامل مع حجم هائل من البيانات بطرق لم يكن حتى من الممكن تخيلها من سنوات قليلة ماضية. وهذا لن يغير طريقة تعاملنا مع البيانات فحسب، بل سيغير طريقة نظرتنا إلى العالم وكذلك ما نتوقعه من هؤلاء الذين يعرضون لنا ما يحدث في العالم.

جعل الأغنام تطفو

من قال إن الرياضيات مملة؟

هل تساءلت من قبل إذا كان المسيح أكبر حجمًا من بوذا في لندن، أو ما هي أماكن سيطرة المنهجيين في الولايات المتحدة؟ هل فكرت من قبل في علاقة القضبان بالتردد النسبي لخدمات الحراسة أو من أي مكان في الولايات المتحدة يمكنك شراء أرخص الأعشاب الضارة؟ لا ينبغي أن تتساءل أكثر من ذلك فكل ما عليك هو زيارة موقع *floatingsheep.org*. وفقًا للبيانات الناتجة عن أبحاث الإنترنت ومنشورات في مدونات وأدلة الخدمات وغيرها من بيانات الإنترنت الحالية، فإن Floatingsheep، وهو مشروع مرح شبه أكاديمي أقامه الجغرافيون ماثيو زوك بجامعة كنتاكي ومارك جراهام من معهد أكسفورد للإنترنت التابع لجامعة أكسفورد، يقوم بعرض خريطة للعالم تعتمد على "نظرية بسيطة وحساب".

ما يوضحه موقع Floatingsheep هو أنه، وفقًا لما هو متاح بالفعل، يمكننا استرجاع حجم ضخم من المعلومات باستخدام مصادر مفتوحة وغير هيكلية مثل المدونات والتغريدات وفيس بوك والتعليقات في مجموعات المناقشة وغيرها من المصادر، ثم تلخيص النتائج في رسوم بيانية يسهل تفسيرها بصورة كبيرة. ولكن بينما قد يكون كل ما أراده فريق Floatingsheep

هو تنفيذ أمر مرح ومفيد فبالنسبة لآخرين، جوجل بصفة أساسية، يعني وجود عالم من البيانات سهل الوصول إليها كما يساعد على تقليل التكلفة. بدلاً من إرسال ملايين الاستبيانات لسؤال الأفراد عن معتقداتهم الدينية، كل ما عليك هو إلقاء نظرة على موقع فيس بوك وستعرف ذلك بالتأكيد. ولكن لا تحاول أن تتصفحه بصورة يدوية. على الرغم من أن البيانات متاحة للجميع في الغالب فهناك الكثير جدًا منها يتم معالجته بدون استخدام أدوات متطورة. هذا يعني أنه، على الأقل في الوقت الحالي، يكون المكسب لهؤلاء الذين يعرفون كيفية البحث وإجراء التحليلات بصورة آلية ومن بين هؤلاء شركتي الخاصة.

البحث عن عدن

> بالاستماع إلى المستهلكين في مجال المدونات قد نستمر في تطوير منتجات إبداعية تسمح للمزارعين في أنحاء العالم بإنشاء الحدائق التي يحلمون بها.
>
> مارجريتا فينيستيديت مولر/ مدير علاقات عامة عالمية
>
> في مجموعة Husqvarna [7]

بدأت شركة Kairos Future في عام 2009 مع منتجو معدات الزراعة Gardena وHusqvarna رحلة التعرف على المستهلكين الرئيسيين لأسواقهم. تمثلت المهمة في استكشاف دوافع الزراعة الحديثة كما يعبر عنها المزارعون المتحمسون الذين حددناهم من خلال وسائل الإعلام الاجتماعي حيث عبروا عن رأيهم في العالم بشكل يومي. استخدمنا برنامج حاسبي لتحليل 1.4 مليون منشور في مدونات في 13 سوقًا في أنحاء العالم ثم قمنا بتصفح الآلاف منها يدويًا وفي آخر الأمر تحققنا من أبحاث الإنترنت المتعلقة بالزراعة لمعرفة ما إذا كان الحماس الذي يتمتع به محبو الزراعة عن حق يوجد لدى العامة أيضًا وكانت النتيجة مثيرة.

عرض تقرير الزراعة العالمية الذي أعدته مجموعة *Husqvarna* عام *2010*[8] أهم التوجهات في مجال الزراعة في جميع أنحاء العالم استنادًا إلى دراسة دقيقة للأفراد الذين يدركون حقًا ماهية الزراعة. على الرغم من أن أغلبهم لم يصفوا شعورهم الشخصي بالشغف ومجهوداتهم كمحاولة لإعادة تكوين "عدن"، فهذا بالضبط ما يقومون به إذا جمعنا أنماطهم السلوكية. في علم الأساطير التقليدي، تمثل "عدن" المكان الذي يتميز بالتناغم المثالي والذي

لم تفسده مخاطر العالم وضوضاؤه. ولكن بما أن عدن هي أمنيتنا التي نحلم بهـا، فـإن صـورة عدن تختلف من شخص إلى آخر كما تختلف بالتـالي أحلامنـا بالحديقـة المثاليـة. تتـأثر أيضًـا أحلامنا بعدن بروح العصر والثقافة، مما يعني أن عدن المعاد تكوينها تختلف مـن مكـان إلى آخر في أنحاء العالم كما تختلف عبر الزمان.

الأمر الرائع بشأن تحليل المدونات هو أنه يسمح بإنشاء الترابط التلقائي مـما يعنـي أنـه يمكننا الحصول على إجابات عن أسئلة لم نكن لنعرفها لطرحها في أي استقصاء. على الرغم من أننا نستخدم أحجام هائلة جـدًا مـن البيانـات الكيفيـة، لاتـزال عمليـة التجميـع ممكنـة. إن التحويل الذي يجعل الأمر ممكنًا ينبع بصورة أساسية من خلال مجموعة من وسـائل الإعـلام الاجتماعي وإمكانية الوصول لأحجام كبيرة من البيانات وزيادة إمكانيات الحاسب. في الفصل الثاني، سنرى أن تلك الإمكانيات الحوسبية هي إحدى متطلبات ظهور "العـالم الجديـد". عـلى الرغم من ذلك، يمكن أيضًا استخدامها لأغراض ربما تكون أقل أهمية ولكنها مذهلة.

إنه عالم أرقام كبير

الأحاسيس هي الطريق إلى الحياة

في أغسطس عام 2005، اقترح الفنـان ومصـمم عـلى الإنترنـت جوناثـان هـاريس وعـالم الحاسب اللي سام كامفار فكرة جديدة على طريقة أودر لورد، الذي قال سابقًا إن أحاسيسـنا هي أكثر الطرق الحقيقية للمعرفة فهي فوضوية ومؤلمة في بعض الأحيان ومتناقضة في بعـض الأحيان ولكنها تنبع من أعماقنا[9]. أفراد يشعرون بالحزن وأفراد بخير حال. ولكن متـى وأيـن ومن يشعر بماذا؟"هل تشعر النساء في الغالب بالسمنة أكثر من الرجـال؟ هـل يـؤثر الطقـس الممطر على ما نشعر به؟ ما أكثر المشاعر السائدة بين إنـاث نيويـورك في مرحلـة العشرينـات من أعمارهن؟ ... ما كان شعور الأفراد في عيد الحب؟ ما أكثر المدن سعادة في العالم؟ ما الأكثر حزنًا؟ وغيرها من الأسئلة." هذه هـي بعـض الأسـئلة التـي طرحهـا هـاريس وكامفـار وفجـأة ظهرت حلول لمشكلاتهم متمثلة في مجال المدونات [10].

كل بضع دقائق، يبحث نظامهم في الفضاء المعلوماتي عن مـدخلات جديـدة منشـورة في

مدونات تشمل عبارات أشعر وشعوري الآن، حيث يتم تسجيل الأحاسيس (سعيد، حزين، مدمن وغيرها من الأحاسيس) في تلك العبارات. نظرًا لأن المدونات تتمتع بتنسيق مماثل، يمكن تحديد البيانات الشخصية مثل العمر والنوع والموقع الجغرافي وغيرها من البيانات وحفظها مع العبارة وظروف الطقس المحلي في اللحظة التي تم كتابة المنشور فيها. ونتيجة لذلك، يمتلك هاريس وكامفار الآن قاعدة بيانات تشتمل على عدة ملايين من المشاعر الإنسانية حيث يزيد ما يتراوح بين 15.000 إلى 20.000 شعور في اليوم.

كان طموح هاريس وكامفار فنيًا أكثر منه علميًا أو تجاريًا لذا، فقد أنشأوا موقعا – wefeelfine.org– يعرض النتائج بصورة جذابة وواضحة. يتمثل كل إحساس معروض بنقطة واحدة أو جسيم ذي لون وحجم يمثل طبيعة الإحساس. يتحرك الجسيم بعشوائية على الشاشة وإذا نقرت على جسيم محدد تظهر الجملة أو الصورة التي يشتمل عليها الجسيم ولكن يمكن أيضًا طلب تنظيم الجسيمات تلقائيًا حول أي عدد من المحاور التي تعبر عن المشاعر الإنسانية. ويمكن أيضا الاستفادة من تصنيف المشاعر لأغراض علمية بصورة أكبر.

على أرض الاستجابة

> دع ما هو منحة لعلم الطاقة يكون منحة لعلم المتعة لتخيل أداة ممتازة بصورة مثالية، أداة نفسية بدنية، تسجل بصورة مستمرة ذروة الإحساس بالمتعة التي يشعر بها فرد ما.
>
> فرانسيس سيدرو إيدجوورث،
>
> اقتصادي وفيلسوف أيرلندي (1845-926)[11]

هل سمعت من قبل عن مشروع Mappiness؟ قد لا تكون وحدك. عند كتابتي لهذه السطور أكون عضوًا في مجتمع Mappiness لمدة أسبوعين. من حين إلى آخر، استقبل إشعارًا على iphone الخاص بي حيث يطلب مني الإجابة عن سلسلة من أسئلة تتعلق بسعادتي واسترخائي ونومي. في المقابل، أحصل على الكثير جدًا من إحصاءات خاصة بسعادتي التي تعلمت منها بالفعل أنني أكون أكثر سعادة في العمل في الاجتماعات بين الساعة الثانية عشر

ظهرًا والثانية عصرًا أيام الجمعة. من خلال موقع Mappiness تعلمت أنني واحـدًا مـن بـين 22.000 مساهم تقريبًا أغلـبهم مـن الأمـم المتحـدة – يعـرض العديـد مـنهم صـور للحظـات سعيدة تعرض كخريطة على موقع mappiness.org.uk.

بدأ مشروع Mappiness في أغسطس 2010 فريق في كلية لندن للاقتصاد[12] كان يطمح إلى تحقيق فهم أفضل لمدى تأثير ملامح البيئة الراهنة التي يعيش فيها الأفـراد ، ملامـح مثـل تلوث الهواء والضوضاء والمساحات الـخضراء، عـلى إحساسـهم. لتنفيـذ ذلـك، طـوروا تطبيـق خاص بـiphone يقدم المساهمون من خلاله عدة مرات في اليوم بيانات عن مـزاجهم الحـالي وأنشطتهم. نظرًا لحساسية iphone للموقع، بإمكان التطبيق أيضًا جمع بيانـات عـن المواقـع بصوة تلقائية مما يمكن الباحثون من ربط السعادة بالموقع و- بصـورة غـير مبـاشرة – درجـة الحرارة والطقس والضوء والتلوث من مصادر بيانات أخرى. لذا، فإنه في "العالم الجديد"، تعـد المشاعر والتجارب علوم طبيعية بسيطة وبالتالي يمكن تحديـد مقـدارها بالضـبط. هنـا توجـد أداة إيدجوورث النفسية البدنية.

العلم الطبي أصبح حقيقة

لم يعد الطب كما كان.

في عام 1998، تم تشخيص حالـة سـتيفين هيـوود عـلى أنهـا ضـمور عضـلي. في الوقـت الذي كانت تسوء حالة أخيهما، وجـد جـيمس وبنجـامين هيـوود أنـه غالبًـا مـا يـترك المـرضى الذين يعانون من أمراض نادرة وحدهم، فمن الصـعب التوصـل إلى معلومـات حيـث يوجـد عدد قليل مـن الأفـراد لمشـاركة التجـارب معهـم ويحتـاج المـرضى أنفسـهم أن يكونـوا خـبراء بالأعراض التي يعانون منها نظرًا لنـدرة الخـبرة المهنيـة. لـذلك، في عـام 2005، أطلـق الأخـان موقعًا يهدف إلى مساعدة المرضى الذين يعانون من الضمور العضلي على التواصـل ومشـاركة تجـاربهم. منـذ البدايـة، ضـم أيضًـا موقـع PatientsLikeMe حتـى الآن مجتمعـات المـرضى الذين يعانون من التصلب العصبي المتعدد وشلل الرعاش ومتلازمة فيبروميالغيـا ومـرض نقـص المناعة وأعراض الإجهاد المزمن واضطرابات المزاج، وكذلك مرض الشلل فوق النووي التدريجي النادر وضمور النظام المتعدد ومرض ديفيـك (الالتهـاب الميـاليني للعصـب الـبصري). يـدخل

المستخدمون على موقع patientslikeme.com مجانًا وفي سبتمبر 2011 كان يوجد على الموقع أكثر من 115.000 عضو يعانون من أكثر من 500 حالة مختلفة.

إن المحادثة وتجميع البيانات هما ما يجعلان PatientsLikeMe فريدًا وجديدًا. بينما يخبر المرضى عن علاجهم وحالاتهم الصحية يتم تجميع حجم هائل من البيانات الواقعية – البيانات التي لم يكن ممكنًا تجميعها بطرق أخرى لأن الباحثين لا يعلمون حتى ما يسألون عنه. نظرًا لأن حوالي 15% من المستخدمين يختارون مشاركة المعلومات ليس فقط مع مرضى مثلهم ولكن أيضًا مع غير مرضى، يستطيع الأطباء والباحثون الذين يدخلون على الموقع أن يعرفوا العلاجات التي جربها المرضى ومدى نجاحها. قام موقع PatientsLikeMe بتقديم سلسلة من مشروعات الأبحاث التي تحلل المعلومات الإكلينيكية التي يقدمها المرضى وكذلك بدء شراكة في البحث الإكلينيكي مع شركات الأدوية مثل Eli Lilly وNovartis [13]. لذلك، ليس من المدهش أن يسمي Business2.0 وMoney CNN موقع PatientsLikeMe واحدًا من "15 شركة ستغير العالم". إن إحداث تغيير هو كل ما يهم في الأمر، أليس كذلك؟

أوقف العنف

> بعد عشرين عامًا من الآن ستشعر بخيبة أمل أكبر لعدم القيام بأمور ما وليس لقيامك بأمور ما. لذا، تخلص من قيودك وابحر بعيدًا عن مينائك الآمن . انتهز فرص التجارة. استكشف . احلم. اكتشف. أطلق لنفس العنان في بحر الحياة.
>
> مارك توين، مؤلف وفكاهي أمريكي (1835-1910)[14]

في أواخر القرن التاسع عشر لم يصدق الأفراد الهاتف لأن الملك ورئيس الوزراء وبعض الأغنياء هم من كانوا يمتلكونه. ولكن استمر عدد المشتركين في خدمة التليفون في التزايد وتجاوز نقطة التحول وفجأة احتاج كل فرد واحدًا. حدث نفس الشيء مع التليفاكس في منتصف الثمانينيات وحسابات البريد الإلكتروني بعد ذلك بعشر سنوات. في منتصف الألفينات، حان الوقت لـ Facebook وهو مثال آخر لقانون ميتكالف. سمي القانون على اسم روبيرت ميتكالف، أحد مخترعي اللإيثرنت، حيث ينص على أن قيمة شبكة ما يتناسب مع مربع عدد المشتركين في الشبكة. كلما كانت شبكتك كبيرة وكلما كانت شبكتهم كبيرة كلما

كان من المحتمل أن يكون أحد معارفك يعرف شخصًا ما. وتلك هي القوة التي تجعل مواقع Facebook وLinkedIn وGoogle+ مشهورة جدًا.

في 7 أكتوبر 2007، بدأ بعض الصبية في الجدال في حفل أقامته المدرسة الثانوية في ستوكهولم وما بدأ بجدال انتهى بضرب صبي حتى الموت في الشارع. ألقي القبض على خمسة مراهقين واتهم أربعة منهم بالقتل. شعر أحد من يعتادون الذهاب إلى حفلات، أنطون أبيلي وهو طالب في عامه الأول يبلغ من العمر 15 عامًا، بالحزن جراء ما حدث وقرر أن يتخذ إجراءًا. وحيث إنه أراد أن ينتهي العنف في الشارع، أنشأ مجموعة على موقع Facebook تسمى Stoppagatuvaldet (يتبعها مجموعة إنجليزية هي: Stop Street Violence). في أقل من 24 ساعة، انضم إلى المجموعة 3000 عضو وبعد أسبوع من الحادث المأسوي، خرجت تظاهرات احترامًا للضحية ريكاردو كامبوجياني في ستوكهولم وفي جوتنبرج ومالمو في السويد وفي كوبنهاجن في الدنمارك. حضر الأحداث عشرات الآلاف وكان الاهتمام كبيرًا جدًا لدرجة أنه كان يجب أن تتحرك التظاهرات في ستوكهولم مرتين.

لاحقًا، ضمت مجموعة أبيلي على Facebook 112.000 عضو وفي الأول من نوفمبر – أقل من شهر بعد مقتل كامبوجياني – منح أبلي جائزة Free Your Mind Award في حفل MTV Gala في ميونيخ بألمانيا. منذ عام 2010 أصبح أبيلي أصغر عضو في البرلمان السويدي. كل ما فعله هو استخدام الإعلام الاجتماعي للتواصل والتفاعل وبناء علاقات – روابط كانت وتستمر في تقديم الخير. بعد بضع سنوات، جاء الربيع العربي حيث لعب الإعلام الاجتماعي دورًا مهمًا في الإطاحة بالحكومات غير الديمقراطية.

التواصل من أجل عالم أفضل

متحدين نقف، متفرقين نسقط

شعار قديم ينسب إلى إيسوب (620 – 564 قبل الميلاد)

في عام 2003، زار محمد يونس – مؤسسة بنوك جرامين وأبو التمويل متناهي الصغر والحاصل على جائزة نوبل للسلام عام 2006، كلية ستانفورد للأعمال كضيف متحدث. كانت جيسيكا جاكلي تعمل في الكلية ودعت مات فلانيري، الذي لم يسمع من قبل عن

التمويل متناهي الصغر، لحضور المحاضرة. لاحقًا، بدأت جيسيكا مجال عمل كمستشار لصندوق تمويل القرية غير الربحي للمساعدة في بدء مشروعات صغيرة في شرق أفريقيا. زارها مات في أفريقيا وأمضيا وقتًا يجرون مقابلات مع أصحاب مشروعات بشأن المشكلات التي كانوا يواجهونها. بعد العودة من أفريقيا، بدأ الاثنان في تطوير خطة لنوع جديد من فكرة التمويل متناهي الصغر تعتمد على فكرة الربط بين المقترضين والمقرضين عبر مسافات طويلة. في عام 2005، بدأت المنظمة غير الربحية Kiva التي تعني الوحدة في اللغة السواحيلية.

في موقع Kiva.org، يعرض أصحاب المشروعات المحتاجين أنفسهم ومشروعاتهم. يستطيع المقرض أن يختار مقترضًا بعد مجرد بضع نقرات لإكمال القرض. ولكن على الرغم من أن Kiva تبدو كأنها مؤسسية تعتمد على العلاقات التبادلية، فهي أكثر ذكاءًا بالفعل من مجرد أداء هذا النشاط. يتم عرض المقترضين واحتياجاتهم على موقع Kiva ولكن تتم الموافقة بالفعل من الناحية الفنية من قبل أحد شركاء Kiva الميدانيين الذين يبلغ عددهم 138 عند نشر طلب القرض وهم الشركاء المحليون الذين يتم الحفاظ عليهم في المشروع لمساعدة آخرين. لذا، في الحقيقة أنت لا تقرض مايكل نيفتالي برافو كامبوس مباشرة. وبدلاً من ذلك، يضمن النظام أنه يحصل على التمويل بمجرد احتياجه إليه لأن (كما نعرف جميعًا) التوقيت مهم جدًا في مجال الأعمال بغض النظر عما إذا كان المشروع مشروع غربي ضخم أو مشروع تاكسي واحد في نيكاراجوا.

على مدار الستة أعوام الأولى للمشروع، حولت Kiva240 مليون دولار قروضًا إلى 625.000 مقترضًا في 216 دولة بمعدل سداد يبلغ 99%تقريبًا. وبما أننا نتحدث عن قروض متناهية الصغر فإن متوسط القرض يكون أقل من 400 دولار أمريكي وحتى مبالغ قليلة تساوي 25 دولار أمريكي يتم الموافقة عليها أيضًا[15]. ولكن بينما كان جاكلي وفلانيري يستخدمان الإنترنت كأساس لنموذج جديد للشراكة الاجتماعية، فإن الإنترنت له قوى هادمة أيضًا.

الإنترنت لا يكذب

لم تضيع فرصة عمل من قبل. إذا أضعتها فسيجدها منافسك.

مجهول[16]

من قبل، إذا كنت بحثت في Google عن United Airlines، كانت إحـدى أوائـل النتـائج التي حصلت عليها هي مقطع فيديو علىYoutube بعنوان United breaks guitars. إذا لم تكن شاهدته بعـد، برجـاء شـاهده.[17] ثـم قـارن وجـود United عـلى موقـع Youtube بــ Southwest Airlines ومـن ثـم يمكـن إنشـاء تسلسـل لمقـاطع فيـديو تضـم أحاديـث مـع مضيفين طيران رائعين.[18] توضح المقارنة توابع وقوة شبكات التواصل الاجتماعـي والتصـنيف على الإنترنت لأن الفرق يتمثل في شخص واحد بصـفة أساسـية وهـو ديـف كـارول. في مـارس 2008، كان ديف كارول في رحلة مع فرقته الموسيقية. عنـدما كـان ديـف ينظـر مـن النافـذة منتظرًا الإقلاع من مطـار O'Hare، رأي مضـيفين أرضـيين يلقـون الحقائـب بمـا فيهـا جيتـاره التقليدي. بعد تـرك الطـائرة، أسرع هـاري ولم يبلـغ عـن تلـف الجيتـار. عنـدما أبلـغ بعـدها بأسبوع قيل له إن الوقت تأخر جـدًا ليـتم اتخـاذ أي إجـراء. لمـدة تسـعة أشـهر ، تـم تنـاول القضية في United Airlines ووعد ديف آخـر شـخص رفـض أن يكتـب ثـلاث أغنيـات يـتم طرحها في أنحاء العالم. تـم نشر United breaks guitars عـلى موقـع Youtube في 6 يوليـو عام 2008، وفي غضون ثمانية أيام شاهدها ثلاثة ملايين شخص. ألغى العملاء تـذاكرهم بيـنما أختار آخرون خطوط طيران أخرى وجاءت United بعدها تزحف وتعرض على ديف رحلات طيران مجانية. ولكن ديـف رفـض فهـو الآن معتمـد وأصـبح مشـهورًا. وبـدلاً مـن ذلـك، نشر الفيديو التالي الخاص به.

أثارت أغنية United breaks guitars أسـئلة حـول المصـداقية والحقيقـة. هـل كسرت United بالفعل الجيتار؟ من هم الأفراد الذين بـدأوا الانهيـار؟ ومـا تكلفـة هـذا الأمـر عـلى United؟ على الرغم من ذلك، فإن هذا تصويرًا حيًا لعالم وسـائل الإعـلام الاجتماعـي وتـأثيره الوحشي على الأعمال. ولكنه أيضًا تذكرة لأهمية الموظفين في عملية تمييز الشركات. إذا لم يتبع المسئولون عن الشكاوى القواعد بصورة صارمة جدًا لما حدث أي من ذلك لشركة United. في الواقع، لم يعد الموظفون مجرد أعظم أصول لأية شركة فحسب ولكنهم أيضًا أكبر مخاطرها.

هل تم ضبطك؟

اللعب بالعلامات التجارية متعة القرن الواحد والعشرين.

في إحدى الأمسيات في إبريل 2009، أرادت كلاً من كريستي لين هاموندز، 31 عامًا، وميتشل أنطوني سيتزر، 32 عامًا، اللتان كانتا تعملان في محل دومينوز بيتزا شمال كارولينا الاستمتاع بعض الوقت. بعد العمل بدأتا اللعب بالطعام والعطس فيه وملء أنفهما بالجبن وغيرها من الأفعال وكانتا تسجلان كل شيء قامتا به وقالاتاه. عندما انتهيتا من اللعب وأغلقتا الكاميرا، عرضتا الفيديو على موقع Youtube الذي أحدث ضجة كبيرة على مدار الأسبوع. شاهد الفيديو ملايين المشاهدين في الحال تقريبًا وأخبر العملاء المهتمين محل دومينوز بيتزا سريعًا. بعد يوم واحد فقط من نشر الفيديو تم تسريح هاموندز وسيتزر واعتذر باتريك دويل، المدير التنفيذي لدومينوز لما حدث في فيديو آخر شاكرًا أيضًا العملاء المهتمين.[19] للأسف لم تتلق تلك الاستجابة مشاهدة سوى جزء بسيط من المشاهدة التي تلقاها فيديو هاموندز وسيتزر.

بالإضافة إلى تحكم المستهلكين بالعلامات التجارية وتعريض الموظفين لها للخطر باستمرار يوجد أيضًا – مما يجعل الأمور أسوأ – نشطاء مهنيين يحاولون باهتمام شديد تغيير صورة العلامات التجارية الخاصة بالشركات. أكثرهم شهرة ربما تكون Canadian Adbusters، وهي منظمة مقاومة للنزعة الاستهلاكية غير ربحية أسسها كالي لاسن وبيل شمالز في فانكوفر عام 1998. وصفا نفسهما بـ "شبكة عالمية من الفنانين والنشطاء والكتاب وكثيري المزاح والطلاب والمعلمين وأصحاب المشروعات الذين يريدون تطوير حركة النشطاء الاجتماعيين الجديدة في عصر المعرفة." ونفذوا ذلك بالفعل. إلى جانب نشر مجلة Adbusters التي يدعمها القراء، التي تضم 120.000 مشترك، فإن Adbusters معروفة بإعلاناتها التهكميةالتي تسخر من الإعلانات المشهورة. أحد الموضوعات المفضلة هي ماكدونالدز حيث تعرضت لحملات عديدة. بدأت Adbusters أيضًا حملات نشطاء دولية متعددة مثل .Buy Nothing Day[20]

إذًا، السؤال هو: ماذا تفعل لحماية نفسك من الصفعات مثل تلك التي تلقتها كل من United ودومينوز وماكدونالدز؟ حسنًا، من المستحيل أن تجعل شركتك محصنة طالما لم يكن

لديك استعداد للتخلص من موظفيك وعملائك (وأنا على يقين تمامًا أنك غير مستعد لـذلك). عـلى الـرغم مـن ذلـك، فـإن التسـليم بحقيقـة أنـك لم تعـد مسـئولاً عـن علامتـك التجاريـة سيساعدك.

نهاية التحكم

> الجرأة هي أن تفقـد تحكمـك في الأمـور بصـورة مؤقتـة. عـدم الجـرأة هـي أن تفقـك نفسك.

سورين كيركيجارد، فيلسوف ومؤلف دنماركي (1813-55)

"ابحث عـن: تحقيقـات Fujitsu ScanSnap Scanner S300." احتـل هـذا الـنص، إلى جانب صورة للسكانر موضوع البحـث، صـفحة في إصـدار شـهر نـوفمبر لمجلـة Wired عـام 2008. تحته، بخط أصغر، يقول الإعلان: ابحث بسرعة على الإنترنت للتأكـد مـن التحقيقـات. إذًا،ما غرض Fujitsu من هذا الإعلان؟ هل كانت على ثقة كبيرة بالتحقيقـات التـي أعتقـدت أنه يمكنها الاعتماد عليها؟ وأنها حتى لم تحتاج إلى نشر الأخبار الجديدة عـن أجهـزة السـكانر ذاتها؟ ربما وربمـا لا. عـلى الـرغم مـن ذلـك، كـان التـأثير هـو أن Fujktsu أظهـرت لعملائهـا وعملائها المحتملين أنها:

- تفهمهم
- لا تقلل من قيمتهم
- تعلم أن عملائها سيبحثون على أية حال
- تعلم أن العملاء لا يثقون بالإعلانات
- تفهم أنها مملوكة من قبل عملائها
- توضح أنها على استعداد أن تكون الخادم الملكي لعملائها.

بهذا، يلخص إعلان Fujitsu عام 2008 أساس منطق مجتمع المسـتهلكين الجديـد وهـو أن أصحاب العلامات التجارية لم يعودوا مسئولين. يبنـي المسـتهلكون والمسـتخدمون العلامـة التجارية كما تبنيها وكالات العلاقات العامة وخبراء الإعلانات وأقسام التسويق. إن مـا يفعلـه المستهلكون بمنتجاتك وما يقولوه عنها هو ما يبني العلامـة التجاريـة في نهايـة الأمـر. إذًا، أي شيء أفضل من جعلهم بالفعل جزءًا من عملية تطوير المنتج أيضًا؟ في الواقع، إن تنفيـذ ذلـك

هو بالضبط ما حول LEGO من شركة تعاني من مشكلات مالية شديدة إلى شركة تعمل الآن في أفضل حالاتها لمدة طويلة جدًا.

انطلق مع المستهلكين

المشكلة هي: إذا لم تخاطر بأي شيء، فإنك تخاطر أكثر.

إريكا جونج، مؤلفة وشاعرة أمريكية [21]

بعد بضعة أسابيع من إطلاق LEGO Mindstorms عام 1998، فك كيكوا براودفوت، طالب دكتوراه في جامعة ستانفورد، شفرة مستكشف الأوامر الآلي RCX ونشرها على شبكة الإنترنت.[22] بدأ المجتمع (70% من أعضاؤه بالغين) كتابة لغات برمجة جديدة لـ Mindstorms واقترح شخص واحد نظام تشغيل جديد وهو LegOS. أصبحت البرمجة أسهل وبدأ طرف ثالث مزود خدمة إنتاج حساسات متوافقة مع Mindstorms أفضل بكثير من حساسات LEGO الأصلية. ولكن بالنسبة لمقار LEGO في بيلوند (الدنمارك) كان ذلك احتيالاً حيث كان لديهم تقليد حماية حقوق الملكية الخاصة بهم بصورة صارمة – ليس فقط من أجل المال ولكن أيضًا من أجل السمعة حيث عرضت النسخ الضعيفة العلامة التجارية لخطر التدمير. لحسن الحظ، أدركت LEGO أن قراصنة الإنترنت جعلوا Mindstormd أكثر جاذبية مما منح LEGO مجتمع من المستخدمين ذاتي الدعم. وبالتالي، كتبت LEGO رخصة البرنامج مرة أخرى وأضافت عبارة حق القرصنة. وحققت نجاحًا كبيرًا وكان الإصدار الثاني من Mindstorms أفضل مبيعات LEGO على الدوام.

وبعد ذلك، تمت دعوة قراصنة أمريكيين لمناقشة عالية السرية حول الطاولة المستديرة في بيلوند. كان يتعين على لجنة المستخدم الخاصة بـ Mindstorms سداد ثمن تذاكر الطيران لنفسها وكل ما حصلوا عليه في المقابل هو بعض القوالب البلاستيكية. قضت اللجنة بعد ذلك عشرة أشهر كمستشار لـLEGO. وزاد عددها إلى أربعة عشر عضوًا وشكلت ما سيتمكن الجهاز الآلي الجديد من فعله والأجزاء التي تأتي ضمن أدوات الاستعمال. يشترك أحدث إصدار من Mindstorms في القليل من الخصائص التي تتمتع بها الإصدارات السابقة فيما عدا الاسم فهو يتكون من قطع أقل وشكل الحاسب (NXT) نفسه يشبه مشغل

MP3 أكثر من كونه قطعة منLEGO والبرنامج متاح للتحميـل مجانًـا عـلى موقـع LEGO. يصعب ذكر ما أضافته لجنة المستخدم وما طوره فريق عمـل LEGO ولكـن Mindstorms NXT حقق نجاحًا عظيمًا واحتل المركز الثاني على قائمة American boys' Christmas، بعد Nintendo Wii مباشرة. وما كان ذلك ليكن ممكنًا إذا لم تكـن إدارة LEGO منفتحـة وغـير تقليدية بصورة مميزة كما كانت Procter & Gamble.

اتفاق تغيير اللعبة التالي

الفكرة التي لا تشكل خطورة لا تستحق أن يطلق عليها فكرة على الإطلاق

أوسكار وايلد، كاتب وشاعر أيرلندي (1854-1900)[23]

ماذا تفعل عندما يكون معدل إبداعك ضعيفًا بيـنما تتصـاعد التكـاليف بصـورة أسرع مـن النمو عالي الجودة؟ كان ذلك هو التحدي الذي يواجـه مـدير قسـم التطـوير والأبحـاث في شركـة Procter & Gamble لاري هيوستن عام 2000.[24] مثل أغلب مديري التطوير والأبحاث الآخرين في الشركات الناضجة التي تعتمد على الإبداع، واجـه هيوسـتن منافسـة متزايـدة وطلـب متنـامي بصورة سريعة على أفضل ومزيد من الإبداعات. ولكن على عكس أغلب الآخرين، بـدأت Procter & Gamble التفكير والتفكير بشكل مختلـف. أدرك مـديرها التنفيـذي المعـين حـديثًا، إيـه جـي لافلي، أنه لا يمكن تنفيـذ أهـداف النمـو مـن خـلال مزيـد مـن الإنفـاق عـلى قسـم التطـوير والأبحاث لتسديد ديون أقل. لذلك، تحدى هيوستن لإعادة إيجاد نموذج أعمال إبداعي للشركة.

من الناحية التاريخية، ظهرت أفضل الإبداعات من خلال "التغذية المتبادلة" ومن خلال ربط الأفكار فيما بين الأقسام. ولكن هل من تمديد هذا النموذج خارج حـدود الشركـة؟ بعـد دراسة للمنتجات التي تم الحصول عليها كانت الإجابة: الإمداد الخـارجي للأفكـار والمنتجـات من شأنه أن يقدم منتجات عالية الربحية أيضًا. قدر هيوستن أنه لكل باحث داخلي في الشركة يوجد 200 عالم ومهندس في مكان آخر يتميـزون بالعمـل الجيـد وبالتـالي فبتطبيـق مـنهجهم الجديد من الممكن أن تتضاعف المنظمة البحثية من 7500 إلى 1.5 مليون. وفقًا لتلك النظرة، حددت لافلي هدفًا يفيد بأنه ينبغي أن تنتج نصف المنتجـات مـن المعامـل البحثيـة الخاصـة بالشركة والنصف الآخر من خلالهم.

يتمثل أساس النموذج الجديد في موقع اتصل وطور حيث يستطيع الأفراد أو الشركات تقديم مقترحاتهم بينما يمكن لـ Procter & Gambleالإعلان عن احتياجاتهم الإبداعية. وتعد دعواتهم للمتقدمين مغرية بالفعل حيث تقول الدعوة: "هل بإمكان إبداعك أن يكون صفقة تغيير اللعبة التالي؟"(25) في غضون بضع سنوات من تأسيسها، قامت الشركة بزيادة إنتاجيتها الإبداعية بنسبة 60% وكانت أقرب لتحقيق 50% من الهدف. في نفس الوقت، انخفض إنفاق قسم التطوير والأبحاث كنسبة مبيعات من 4.8% إلى 3.4%. ولكن إذا كانت Procter & Gamble استطاعت أن تحصل على 1.5 مليون مبدع وباحث ومهندس فقط في مجالها، فما العدد الإجمالي لمن يمكنها الحصول عليهم؟

أن تكون بريئًا

لا يوجد شيء مستحيل بالنسبة لقلب لديه إرادة.

جون هايوود، كاتب مسرحي وشاعر إنجليزي (1497-1580)

ماذا يحدث إذا تمكنت من ربط كل الباحثين عن الإبداعات في العالم بكل منتجي الإبداعات وإيجاد مكان لسوق عالمي للإبداعات؟ بكل تأكيد حاول الكثيرون من قبل ولكن نجح منهم القليل فقط. من بين هؤلاء ألفوس بنجام، مؤسس موقع InnoCentive. منذ البداية في عام 2001، سجل 250.000 من منتجي الحلول الإبداعية على موقع innocentive.com و-ما يثير الدهشة - تم أيضًا حتى الآن حل نصف عدد التحديات المنشورة التي يبلغ عددها 1300.(26) إن العملية مباشرة، فالباحثون الذين يحتاجون إلى حلول إبداعية ينشرون تحدياتهم مع مصاريف كل مشكلة ويتم تعويض منتجو الحلول الذين يتم اختيار حلولهم من قبل الباحثين عن أفكارهم عبر موقع InnoCentive، الذي يعمل كوسيط في العملية.

في أواخر التسعينيات، عرضت نظريات بشأن إبداعات منفتحة وكانت تركز على حاجة المنظمات إلى إشراك أصحاب المصالح - العملاء والمستخدمين النهائيين (المستهلكين) والموظفين والشركاء الخارجيين ومقدمو حلول المشاكل - في العملية الإبداعية. ولكن عندما بدأت شركات كبيرة في تطبيق مناهج إبداعية منفتحة، تتحدى الأعداد الكبيرة الأسطح بسرعة. ماذا يحدث إذا أطلقت شركة يعمل لديها 100.000 موظف برنامجًا يمكن من خلاله

لمقدمي الحلول داخل الشركة نشر أفكار ولأي شخص لديه مشكلة أن يعلن عـن احتياجاتـه؟ كيف يمكنك إدارة هذا السوق الضخم؟ بالنسبة للحلول التي يبحث عنها أحـد البـاحثين فـإن الأمر سهل جدًا، ولكن ماذا عن كل الأفكار المتروكة التي لم يسأل عنها أحد؟ حتى إذا قدم كل موظف فكرة واحدة فقط في العام، هـذا يـؤدي في النهايـة أيضًـا إلى وجـود 100.000 فكـرة. كيف يمكنك تصنيفها؟ وفقًا لعلامات؟ وفقًا للموضوع؟ وفقًا للحجم؟ وكيف نرى المجال الذي تكثر فيه الأفكار والمجال الذي تقل فيه الأفكار؟

أحد الرواد في المجال – إيريكسون السويدية العملاقة – يوجد لديها برنامج إدارة أفكار داخلي يحتوي على عشرات الآلاف من الأفكار والتعليقات حيث يتم إشراك آلاف عديدة مـن الموظفين.[27] يتم تشجيع الموظفين عـلى نشر أفكـار والتصـويت عليهـا ويقـوم البـاحثون عـن حلول بنشر مشكلاتهم أو احتياجاتهم الإبداعية على البرنامج مطالبين مقدمي الحلول بـاقتراح حلول. مرحبًا في عالم الأفكار، ليس عالم الأفكار الكبيرة فحسـب؛ ولكـن عـدد كبـير مـن الأفكـار! لهذا نحن نحتاج إلى التحليلات والتصـور الـذي ذكرنـاه مـن قبـل لأنـه بيـنما لا يجـب عليـك الاختراع بصورة أساسية، أنت تحتاج أن تكون إبداعيًا من الناحية الفكرية. في هذا العالم الذي تكون فيه المعلومات والأفكار وحتى براءات الاختراع بضائع زائدة عن الحاجـة لا يـزال هنـاك الكثير الذي يمكن تنفيذه باستخدام هذه المكونات. إن رؤية الصورة وصنعها هي ما يهم.

لا تقترض، اسرق فحسب

الفرصة تصنع لصًا.

فرانسيس باكون، فيلسوف إنجليزي (1561-1626)

في أكتوبر 2001، غيرت Apple عالم الموسيقى على الرغم من أن المديرين التنفيذيين بها أقسموا من سنوات قليلة سابقة ألا يدخلوا سوق الإلكترونيات الاستهلاكية مـرة أخـرى. بيـنما بدأت الشركة في تطوير برنامج للأجهـزة الرقميـة، أدرك سـتيف جـوبز أن المشـغلات الرقميـة الموجودة كانت غير متقنة الصنع وغير عملية ورديئة. استغرق الأمر حينها أقل من عام لتقوم Apple بتطوير خط إنتاج جديد تمامًا وكان سر سرعتهم هو استخدام موارد موجودة بالفعـل بدلاً من اختراع كل شيء بأنفسهم.

في البدايـة، لم تخـترع Apple مشـغل الأقـراص الصـلبة. أطلقـت شركـة Creative- السنغافورية الرائدة في السوق - واحـدًا في عـام 2000. وطـرح فكـرة ربـط مشـغل الأقـراص الصلبة بنظام يستطيع المستخدمون من خلاله تحميل موسيقى بصورة قانونية طـوني فاديـل، مهندس سابق في شركة General Magic و Phillips الذي اقترب مـن Apple بعـد تسريحـه من Phillips. تم شراء تنسيق MP3 من Fraunhofer Society بيـنما اعتمـد البرنـامج عـلى برنامج المرجع الذي لم يطـرح بعـد مـن PortalPlayer. لم تكـن حتـى فكـرة iTunes فكـرة Apple. في عام 2000، قبل أن يقترب فاديل من Apple، اشـترت الشركـة SoundJam MP- أساس iTune. كل ما فعلته Apple هو إضافة واجهة مستخدم لهـا صـبغة Apple وحـذفت بعض الوظائف التي لم تناسب نموذج الشركة. يقـترض الفنـانون الموهوبـون ويسرق الفنـانون العظماء، هذا ما كان يقوله جوبز مشيرًا إلى بابلو بيكاسو.[28] وهذا تمامًا ما فعلته Apple[29].

ما فعله فريق Apple هو تجميع الأجزاء.[30] مع التفكير على نطاق واسع الذي تميز بـه جوبز وApple، كانت الشركة قادرة على رؤية مـا لم يـره أحـد آخـر. وبمسـاعدة بسـيطة مـن أصدقاء آخرين - مجموعة المهتمين بـ Apple، المسـتعدين لشراء أي شيء بـأي سـعر مـا دام طرحته Apple- كان بإمكانهم أيضًا الحصول على العوائد المطلوبة لإنتاج iPod. أمـا البـاقي، فأصبح تاريخًا.

قفزة كبيرة للبشرية

> بدون الإبداع، قد يتمكن مدير من القيام بعمل يدوي لكنه لا يستطيع القيام بعمـل مميز.في أحسن الأحوال يمكنه أن يتفوق على التطور التدريجي للمنظمة التي يديرها ولكنه لا يستطيع أن يقود قفزة كمية - قفـزة راديكاليـة إلى الأمـام. هـذه القفـزات مطلوبة لتنطلق منظمة ما إلى الأمام وتستمر في المقدمة. إن المـدير المبـدع يسـتطيع أن يتعامل مع الأمور بطريقته الخاصة.
>
> راسل إل أكوف، واضع نظريات تنظيمي
> ومستشار وأستاذ أمريكي (1919-2009)[31]

في يوم من الأيام كانت هناك فكرة أننا كنا نعيش في عالم يتميـز بـالقفزات الكبـيرة. ثـم جاءت طريقة تويوتا (وطريقة Scania وكل الطرق الأخرى التي تتبع نفس المبادئ). بالنسـبة للغرب، كانت تلك طريقة جديدة تمامًا لإدارة الأمور. كـان لـدى الولايـات المتحـدة الأمريكيـة على الأخص تقليدًا وهو التركيز بقوة على القفزات الثورية في مجال الإبداع أكثر من الفلسـفة اليابانية للتطوير المستمر والتحسين المستمر ولم يكـن حتـى السـبعينيات حقًـا حتـى أدركـت صناعة السيارات في أمريكا أنهم يراهنون على الحصان الخطأ.

الإبداع وعملية ثورية بالأساس وهذا ينطبق على كل شيء بدءًا من تطوير البرامج حتـى علم الأحياء (أو من عهد بيل جيتس إلى عهد تشارلز دارون، إن أمكن القول). ولكـن بـالطبع، فإن القفزات ضرورية أيضًا. إن التحسينات المستمرة والفلسفة اليابانية للتطوير المسـتمر لـن يؤدوا أبـدًا إلى إحـداث ثـورة في العـالم. فهـما سـيجعلانه أفضـل، حقًـا، وعـلى المـدى الطويـل سيجعلانه مختلفًا تمامًا. ولكنهما لن يوفرا لنا التحـولات الكبـيرة. عـلى الـرغم مـن ذلـك، فـإن شكل آخر من أشكال العملية الثورية من الممكن أن تكون إعادة تجميـع كـما رأينـا في حالـة iPod. وتحتاج إعادة التجميع إلى تطبيق عقلية معينة وبعض التفكير الراديكالي. بدون تفكير مبـدع، مـا كـان للعـالم أن يـرى أبـدًا العجلـة أو الحاسـب الآلي وهـذا بغـض النظـر عـما إذا اعتبرناهما أدوات ثورية أو إبداعات ثورية (لأنني أعتقد أنه يمكننا أن نقول إن كل الإبداعات تتمتع ببعض العناصر الثورية). وما نحن في الواقع بصدد التوصل إليه لاحقًـا هـو أن التفكـير المبدع يبدأ بالفعل المبدع.

فن التسجيل

إننا نمثل ما نقوم به باستمرار. وبالتالي فإن التميز ليس فعلاً ولكنه عادة.

أرسطو، فيلسوف وطالب ومعلم يوناني (384-22 قبل الميلاد)[32]

"كـالمر" هـي مدينـة سـويدية صغيرة تقـع عـلى بحـر البلطيـق كانـت لمـدة 300 عامًـا مركز للاتحاد بين السـويد والـنرويج والـدنمارك. ولكـن هـذه الأيـام انتهـت مـن فـترة طويلـة وأصبحت "كالمر" الآن مدينة خاملة يبلغ عدد سكانها 30,000 نسمة. ليس لدى "كالمر" الكثير ولا يمكنها حتى التفاخر برياضيين عظماء مثل جارتها ناسجو (حيـث تربـت النجمـة كارولينـا

كلوفت) أو فاسترفيك (بيت أسطورة التنس ستيفان إيدبرج). ولكن "كالمر" لديها كرة قدم (أو كرة قدم ما يطلق عليها في كل مكان فيما عدا الولايات المتحدة الأمريكية).

كالمر إف إف، الفريق المحلي، كان يخسر ويكسب في اتحاد الكرة الوطني ولم ينجح بالفعل حتى عاد المدرب ناني برجستراند عام 2003. أسس برجستراند فلسفته على الفلسفة اليابانية والتطوير المستمر التي كانت تعني في عالمه ألا تنظر إلى عدد الأهداف ولكن بدلاً من ذلك ركز على اللعبة والأداء في المجال. بمعرفة أن الفريق يفوز من خلال إيجاد أغلب الفرص على المدى الطويل، كان برجستراند سعيدًا ما دام الفريق اتبع التكتيكات وأوجد الفرص وكان يشعر بعدم الارتياح إذا فاز الفريق وأحرز أهداف عديدة ولكنه لعب بصورة رديئة وفاز بالحظ. أربع دورات في موسم 2008 وصلت كالمر إلى المركز الأول في الاتحاد واحتفظت به حتى النهاية. لأول مرة في التاريخ كانوا هم الأبطال. لم يكن ذلك مجرد انتصار لـ "كالمر إف إف" والفريق بل أيضًا لمدينة "كالمر"، التي كرمت برجستراند بإطلاق اسمه على أحد شوارعها.

ما فعله برجستراند وفلسفته هو مساعدة الفريق على التركيز على ما يطلق عليه في مجال الإدارة العملية والممارسات والسلوكيات وليس النتائج النهائية التي تعد نادرة في أية صناعة تعتمد على الأداء مثل الرياضة. بالطبع نحن نحتاج إلى الاحتفال بالانتصارات – ربما يكون أكثر مما نفعله في الغالب. ولكن لا ينبغي علينا، كما يبين لنا برجستراند، أن نشعر بالإحباط بسبب الإخفاقات. ينبغي أن نحلل الإخفاقات ونفكر بها لنرى إذا كان هناك أي شيء من الممكن القيام به بصورة مختلفة ولكن لا ينبغي أبدًا أن نشعر بالإحباط. والسبب هو أنه كما سنرى، القيام بالأمر السليم هو الطريق إلى الانتصار.

اليد والعقل في تناغم مثالي

ما أسمعه، أنساه وما أراه، أتذكره وما أفعله، أفهمه.

كومفوشيوس، مفكر وفيلسوف اجتماعي صيني (551-479 قبل الميلاد)[33]

من وجهة نظر المخ، الجسم ليس سوى وجه كبير ويدان ضخمتان وقدمان كبيرتان.[34] يستخدم المخ حوالي 50 أو ما شابه من عضلات الوجه الصغيرة للتواصل وبناء الثقة. إنه يحرك أيدينا، أكثر الأدوات مثالية على الأرض، بحساسية ومرونة من الصعب جدًا إنتاجها

مرة أخرى صناعيًا. وهو يتحكم في حركات أقدامنا ونحن نسير أو نجري أو نقفز حيـث يقـوم بتصويب الحركات وضـبطها باسـتمرار ليمنحنـا التـوازن. ومـا بـين اليـدين والقـدمين للتنقـل فحسب لذلك، فإن الأطفال محقون عندما يبدأون رسم الإنسان حيث إن المخ مبرمج عـلى أن يفكر أننا مثل فرخ الضفادع!

عندما نحرك أيدينا أو نسير أو نحدث تعبيرات بالوجه، ترسل إشـارات إلى المـخ لتنشـيطه. هذا يفسر سبب أن الأفراد يفكرون بصورة أفضل عند الكتابة على الحاسب الآلي وهذا يـفسر سبب عبثنا (أو على الأقل كنا كذلك في الماضي) عندما كنا نتحدث في الهاتف. في الواقـع، تلـك الحاجة إلى الفعل من أجـل التفكـير كانـت الفكـرة الأساسـية لـLEGO Seriousplay وهـي منهجية تطوير استراتيجية انشأها جوهان روس[35] ومنتج لعب الأطفال LEGO [35] .

عندما نبنـي الاسـتراتيجيات أو المجـال التنـافسي بـدنيًا باسـتخدام أيـدينا، يبـدأ المـخ في الحركة. لم يكن ليوناردو دافنشي جالسًا يفكر. كان يبني ويرسم ويجـرب ويحـاول لأنـه لـيس المخ في حد ذاته بل اتصاله بأجزاء الجسم الأخرى التي تجعلنا أعظـم تكنولوجيـا فعالـة عـلى الأرض. في عصر الآلة الروحية: عندما تتفوق الحاسبات الآليـة عـلى الـذكاء الـبشري[37] يقـول رايموند كرزويل الذي يؤمن بما بعد النهضة الإنسانية إنه في عام 2029 سنتمكن من اكتسـاب قوة 1000 عقل بشري بمبلغ ضئيل يبلغ 1000 دولار. على الرغم مـن ذلـك، ينبغـي أن يكـون لدينا بعض التشكك في بعض أفكار كرزويل الأخرى فالخط السائد يثبـت حالتـه بهـذا الشـأن كما تثبت التجارب الحديثة مثل Watson.

لا مزيد من الهيمنة البشرية؟

> لولا وجود عبيد للقيام بأعمال سـيئة ومفزعـة ومملـة لأصـبحت الثقافـة والتأمـل في الغالب أمورًا مستحيلة. العبودية البشرية أمرًا خاطئًا وغير آمنًا وغـير أخلاقيًـا. وعـلى العبودية الآلية أي عبودية الآلة، يعتمد مستقبل العالم.
>
> أوسكار وايلد، كاتب وشاعر أيرلندي (1854-1900)[38]

في 16 يونيو 2010، أعلنت IBM بفخر عن موافقة منتجو Jeopardy! على طرح نظـام Watson للحاسب الآلي الخارق منIBM مقابل بعـض أفضـل مشـغلات الألعـاب السـابقة.

تم إعداد Watsonبصورة جيدة. كان أسرع من آلاف الحاسبات الآلية المكتبية العادية مجتمعة معًا وتم إمداده على مدار ثلاثة أعوام بملايين الوثائق من ويكيبيديا مما مكنه من الإجابة عن أية سؤال. اختبرت IBM أيضًا إمكانيات Watson في سلسلة من المقارنات مع البشر حيث أظهر خبرة عظيمة في مجالات عدة تتراوح بين أمور تافهة في الثقافة إلى التاريخ والجغرافيا. كان أداؤه أيضًا جيدًا في لعبة اللعب بالكلمات المعقدة (" Classic candy bar "that's a female Supreme ourt Justice" – "What is Baby Ruth Ginsburg?".

لم يكن ما جعل IBM فخورة بصفة خاصة هو فوز Watsonأو أن بدأ المنافسون في اعتبار Watson بشريًا يطلقون عليه الضمير هو. ما جعلهم يشعرون بالفخر هو أن Watson استطاع أن يدير التفاعل البشري والألعاب بصورة جيدة جدًا فالتفاعل البشري من خلال الحديث أمرًا معقدًا نظرًا لامتلاء اللغة المنطوقة بفروقات دقيقة وغموض. بالنسبة للحاسب الآلي، فإن التفسير، وأكثر من ذلك، إعطاء إجابة حقيقية أمرًا شديد الصعوبة. وعلى عكس الأسئلة المباشرة العادية، فإنه غالبًا ما تشتمل أسئلة Jeopardy! على تورية وغموض مما يجعلها أكثر صعوبة لفك شفرتها. ولكن تعامل Watson مع هذه الأسئلة بطريقة تشبه إلى حد كبير البشر.[39]

قال بابلو بيكاسو ذات مرة: "الحاسبات الآلية غير عملية. يمكنها فقط أن تعطيك إجابات."[40] الآن، نعرف أن بيكاسو كان مخطئًا. فبإمكانها طرح أسئلة أيضًا وأحد أعظم الأسئلة في المجتمع التكنولوجي هو إذا كان أو متى يتم إنتاج ذكاء صناعي أعظم من الذكاء البشري. نظرًا لأنه على الرغم من أن معالجة القوى الآن كافية لدعم اقتصاد يعتمد على التفكير، فإن الرجل المثقف لا يزال مسئولاً.

دعوة للتفكير

> إن أهم مساهمات الإدارة في القرن العشرين هو زيادة الإنتاجية اليدوية للعامل بمعدل 50 ضعف. بينما أن أهم مساهمات الإدارة في القرن الحادي والعشرين سوف تتمثل في زيادة الإنتاجية المعرفية للعامل – آملين أن تكون بالنسبة ذاتها.

بيتر دراكر، كاتب ومستشار نمساوي في مجال الإدارة (1909 – 2005)

راجع knowledge worker productivity، وسوف تعلم أنه لم يُدرك أحد رسالة داكـر سوى القليل للغاية. ولا يزال ، فإنـه كـان مُحقًـا عـلى الأغلـب (كـما كـان كـذلك في كثـير مـن الأحيان) ولم يسبق زمنه بكثير. فعلى مدار حياته المهنية باعتباره مفكرًا في مجـال الإدارة كـما يراه العديد بأنه الرجل الذي ابتكر علم الإدارة، كثيراً ما كان دراكـر في الوقـت المناسـب فـيما يتعلق بتعليقاته حول المجتمع والأعمال المعاصرة. فقد مهد الطريق للآخرين لاتباعـه، ولكنـه لم يكن مبكرًا على الإطلاق بحيث يضل جمهوره.

وفي كتابه الأكثر مبيعًا منـذ منتصـف التسـعينيات مـن القـرن العشريـن، The Cyber thief and the Samurai،[42] وصف جيف جوديل كيف استطاع السـاموراي هزيمـة كيفـين ميتنيك، المتسلل الأكثر مهارة في ذلـك الوقـت. وبعـد تجنـب القـبض عليـه مـن قبـل مكتـب التحقيقات الفيدرالي لمدة عامين، وقـع ميتنيـك في خطـأ: فقـد تسـلل إلى حاسـوب أحـد أكـثر الأشـخاص خـبرة في مجـال الأمـن التكنولـوجي بالولايـات المتحـدة الأمريكيـة هـو تسـوتومو شيمومورا – نجل الحائز على جائزة نوبـل في الكيميـاء لعـام 2008. وخـلال أسـبوعين، تمكـن شيمومورا (بمساعدة الصحفي جون ماركوف) من التقاط ميتنيـك ليتخـذ مكتـب التحقيقـات الفيدرالي الإجراءات اللازمة. قضى ميتنيك خمسة أعوام في السجن ولكنه اليوم رجل حر يعمل بمثابة خبير في مجال أمن الحاسوب[43].

تتعلق الإنتاجية المعرفية للعامل بحل المشـكلات غـير الملائمـة وغـير المألوفـة عـلى نحـو فعال، الأمر الذي أتقنه كل من شيمومورا وميتنيك. وذلك ما سوف يفعله معظم الأشخاص في الدول المتقدمة عاجلاً أو آجلاً. وفي العالم الـذي يتحـدث عنـه دراكـر، فإنـه مـن الواضـح أنـه ينبغي أن تتحول جهود الإنتاجيـة مـن الإنتاجيـة التشـغيلية إلى الإنتاجيـة الفكريـة – أو مـن المحتمل إلى ما نُسميه إنتاجية الفكر. فينبغي التحول مـن العمـل التشـغيلي وربـط المسـامير على سبيل المثال في كل وحدة زمنية، إلى إنتاج القدر الكبـير مـن رضـا العمـلاء في كـل وحـدة زمنية قدر المستطاع. وعليه، فإن ذلك التحول في التركيز سوف يغير ترتيـب العـالم ليعيـده لمـا كان عليه من قبل.

العودة إلى الأسس

والآن، نجد أن السبب وراء هزيمة الأمير المستنير والقائد الحكيم لعدوهم أينما يتجه، وتفوق إنجازاتهم على نظيرتها الخاصة بأي شخص عادي، هو المعرفة المسبقة.

سون تزو، قائد عسكري صيني،

وخبير استراتيجي وفيلسوف (544-496 قبل الميلاد)[44]

في معظم الاقتصادات المتقدمة حول العالم، نجد أن 70% أو ما يزيد من القوة العاملة تعمل بقطاع الخدمات. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، نجد أن النسبة تزيد عن ذلك: لتصل إلى حوالي 80%[45]. فمعظم عمال الخدمات هم، بصورة أو بأخرى، عمال معرفة، حيث يستخدمون قدرتهم العقلية لحل المشكلات غير المألوفة. أما بالنسبة لهؤلاء غير النشطين في قطاع الخدمات، فالقليل منهم للغاية لديه وظائف غير مهارية. وفي معظم الدول المتقدمة، نجد أن نسبة نخبة الخريجين من الجامعات تصل إلى 50% لكل فصل، ومن بين التوقعات العمرية بين عمر 16 إلى 29، نجد أن النسبة أعلى. وفي أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، فإن ما يقرب من 70% من الأشخاص قد حصلوا على درجة جامعية أو يخططون لذلك، وذلك حسبما ذكره مسح[46] Global Youth Survey الذي أجرته شركة Kairos Future. كما تصل نسبة من يأملون في الحصول على شهادة الدكتوراه إلى 12%.

وفي ذات الوقت، تبتعد الصين عن كونها مصنعًا للعالم لتتجه بدلاً من ذلك نحو كونها مركزًا للأفكار والمعرفة. ولكي تصل إلى تلك النقطة، فإنها بحاجة إلى مواطنين يتمتعون بتعليم جيد تمامًا مثل ذلك التعليم المتوفر في الدول الغربية. وفي العديد من النواحي، نجد أن الصين تسير على الطريق الصحيح بالفعل. فالصين تُعد هي ثاني أكبر مُنتج للأبحاث العلمية (بعد الولايات المتحدة الأمريكية)، وذلك حسبما ذكرته أحدث تقارير البرنامج الدولي لتقييم الطلبة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حيث أشارت إلى أن الطلاب بشنغهاي هم الطلاب ذوي الأداء الأفضل في العالم[47]. لذلك، فعلى الرغم من أنه لا يزال أمامهم طريق طويل لتخطيه، فإن الصين قد حددت طموحها: فهي تسير في طريقها للعودة إلى مركزها التاريخي باعتبارها مركز الأرض. وللعودة إلى أوائل القرن السابع عشر، لما قبل حرب الأفيون[48]، فقد بلغت حصة الصين في إجمالي الناتج المحلي العالمي الثلث، ومن وجهة

النظـر الصـينية، فـإن الأعـوام الماضـية البالغـة 150 عامًـا قـد كانـت بمثابـة الفـترة الفاصـلة، والانحراف عن الترتيب المُعتاد[49]. وهناك عـائق واحـد فقـط غـير مرغـوب فيـه (ولكـن مـن المحتمل أن يكون مؤقتًا) أمام طموح الصين للتحول إلى اقتصاد قـائم عـلى المعرفـة: وهـو أن سوق العمل ليس على استعداد حتى الآن للعدد المتزايد من خريجي الجامعات سنويًا.

الحياة في عش النمل

إن الحياة مُزدحمة في الأعلى

غير معروف

قبل عام 2010، لم يسمع أحد سوى القليل عن قبائل النمـل: هـؤلاء الشـباب الصـينيين الحاصلين على شهادات علمية رفيعة، ولكنهم ينتمون لفئة العـاملين ذوي الأجـور المنخفضـة، فهم يعانون من الفقر الشديد ولا يقدرون على توفير حياة كريمة، وبالتالي فإنـه لـيس لـديهم الإمكانات التي تُمكنهم من الزواج في الدولة التي يُعد فيهـا امـتلاك منـزلاً أمـرًا ضروريًـا لكـل شخص يفكر في الزواج. وعقب صدور كتاب ليان[50] خـلال شـهر سـبتمبر لعـام 2009، بـدأت الأخبار في الانتشـار وخـلال عـام 2010، تـم نشر سلسـلة مـن المقـالات حـول تلـك الظـاهرة الاجتماعية الجديدة في العديد من أجـزاء العـالم. ووفقًـا لمـا ذكـره ليـان، فـإن هـؤلاء الرجـال يُشبهون النمل لأنهم أذكياء وضعفاء ويعيشون في مجموعات[51].

وعلى مدار عامين، قاد ليان فريق مكون من أكثر مـن 100 طالـب بالدراسـات العليـا تبعًا للمجموعات بمدن الجامعات مثل بكين وشنغهاي وقوانتشـو وووهـان وشـيان. يُقـدر ليان إجمالي عدد الأشخاص بمجتمع النمل في المدن الرئيسية في جميع أنحاء الصين بحـوالي مليون شخص، حيث وجد ما يقرب من 100 ألف شخص في بكين وحدها. فمعظـم هـؤلاء الأشخاص ينتمون إلى عائلات ريفية فقيرة، وذهبوا إلى الجامعات عـلى أمـل الحصـول عـلى وظائف ذات مرتبات جيدة. وحيث إنهم لم يجدوا آمالهم، فإنهم يعانون في وظائف مؤقتة وذات مرتبات منخفضة مثل وكالات التأمين وممثلي مبيعات لمنتجـات إلكترونيـة وعـاملين بالمطاعم. وفي بكين، من المتوقع أن يحصل أعضاء بقبيلة النمل على نصف متوسط الـدخل البالغ 4000 يوان، وفي ظل ارتفاع الإيجارات، فإنهم يضـطرون إلى البقـاء في غـرف رخيصـة

بضواحي المدينة الكبرى، وغالبًا يظلون كذلك من دون التمتع بأية خدمات تدفئة ولا تزيد المساحة التي يعيشون فيها عن 10 متر مربع. إن ذلك ليس ما كانوا يتوقعونه عندما ذهبوا إلى الجامعة، ولا يكفي لاستمرار الحياة.

هناك قرية مهاجرة تُسمى Tangjialing بالقرب من بكين. فتلك القرية يصل عدد سكانها الأصلي إلى 3000 شخص، ولكن ازداد ذلك العدد ليصل إلى 50 ألف شخص، في ظل تدفق سكان جدد من قبيلة النمل. وما نُشاهده من المحتمل أن يكون البداية فقط. فمن المتوقع أن ينضم ما يزيد عن ستة ملايين خريج - نصف مجموعة عمرية - إلى قوة العمل سنويًا (على الرغم من أن معظمهم لن ينتهي بهم الأمر ليصبحوا أعضاء في قبيلة النمل). لذلك من الواضح أننا بحاجة لبعض الحلول المُبتكرة لطرحها على الطبقة المتوسطة الصينية المتزايدة على نحو سريع.

نتائج المشروعات العملاقة

لم تجعل ذلك صغيرًا طالما أن باستطاعتك أن تجعله كبيرًا

بالنسبة لمعظم المدن في الأسواق الناشئة بالعالم، نجد أن الاحتياجات الأساسية تتمثل في الإسكان والبنية التحتية مثل النقل والمواصلات والمياه والصرف الصحي والكهرباء. ومنذ فترة، أشارت تقديرات مجموعة Boston Consulting Group إلى أن الاستثمارات التراكمية المطلوبة بحلول عام 2030 تأتي في مستوى بين 30 إلى 40 تريليون دولار أمريكي، أي ما يعادل نسبة من 60 إلى 70% من إجمالي الاستثمارات العالمية في البنية التحتية خلال تلك الفترة الزمنية. يذكر ديفيد جين، شريك بمكتب شنغهاي بمجموعة Boston Consulting Group ومؤلف مشارك في التقرير، أن "احتياجات التطوير الهائل للبنية التحتية عبر العديد من مدن الأسواق الناشئة تفوق بكثير أي شيء قد شهده العالم من قبل. كما تتم إعادة تشكيل مجموعة متنوعة من الصناعات العالمية بصورة أساسية من خلال الطلب الناشئ في الوقت الحالي من ذلك التوسع، بينما تفتقر العديد من شركات الأسواق المتطورة لذلك. من الصعب عدم تصديقه.

من المؤكد أن الصين هي إحدى الدول الأكثر احتياجًا للبنية التحتية. فقد اشتُهرت

الصين بأن لديها استراتيجية اسـتثمارية، حيـث تنفـق مـا يزيـد عـن 40% مـن النـاتج المحـلي الإجمالي الخاص بها على استثمارات البنية التحتية، مقارنة بالهند التي تُنفق أقل مـن 25% مـن الناتج المحلي الإجمالي، بينما تقل النسبة كثيرًا في الغرب. وعلى سبيل المثال، فإن الصـين تُنفـق في الوقت الحالي 11% من الناتج المحـلي الإجـمالي الخـاص بهـا عـلى البنيـة التحتيـة الماديـة، مقارنة بنسـبة 6% تنفقهـا الهنـد[53]. وبالفعـل، فـإن الصـين تشـهد موجـة عملاقـة في مجـال استثمارات السكك الحديدية، حيث تنفق 1000 مليار دولار أمريكي[54] على خطـوط جديـدة للسكك الحديدية بطول يزيد عن 30 ألف كيلـو مـتر خـلال الأعـوام الخمـس المقبلـة، لـتربط جميع مدنها الرئيسية بخطوط فائقة السرعة. كما أن هناك مشروع عملاق آخر بتكلفة تفوق العديد من تريليونات الدولارات لربط أوروبا بوسط وشرق وجنوب شرق آسيا، ليتماشى تمامًا مع الطموحات السابقة.

القطارات السريعة الموجهة الجديدة

> في ظل الانتهاء الفعلي للمفاوضات والمسوحات الأولية، تضع الصين في الوقت الحـالي خططًا لربط خطوط السكك الحديدية فائقة السرعة خلال 17 دولـة أخـرى في آسـيا وشرق أوروبا، وذلك بهدف ربط البنية التحتية الحالية بالاتحاد الأوروبي.
>
> مدونة Inhabitat weblog [55]

خلال شـهر مـارس لعـام 2010، كـان مـن الممكـن قـراءة الفقـرة السـابقة عـلى الموقـع الإلكتروني Inhabitat، حيث "تم تخصيص المدونـة لمسـتقبل التصـاميم وتتبـع الابتكـارات في مجال التكنولوجيا والممارسات والمواد التي تدفع مجال العمارة وتصميم المنازل نحو مسـتقبلاً أكثر ذكاء وأكثر استدامة. وفي وقت لاحق من ذلك العام، سادت الأخبار بكافة وسـائل الإعـلام حول العالم. وفي اليوم الموافق 13 من شهر أكتوبر لعام 2010، أصـدرت صـحيفة Telegraph عنوانًا يذكر: "ربط محطة كينغز كروس ببكين خلال يومين باسـتخدام شـبكة سـكك حديديـة جديدة فائقة السرعة."

للوهلة الأولى، يبدو ذلك بمثابة طموحًا ضخمًا آخر للحكومة الصـينية – التـي لا تشـتهر بتفكيرها الفائق والمبالغ فيه في بعض الأحيان. ولكن، يذكر وانج مينجشو – عضـو بالأكاديميـة الصـينية للهندسـة وأحـد كبـار المستشـارين بـالمشروع القـومي للسـكك الحديديـة فائقـة

السرعة - أنه في البداية لم تكن تلك فكرة الصين. "فالدول الأخرى لجأت إلينا، خاصة الهند. فتلك الدول لا تستطيع تنفيذ بناء شبكة سكك حديدية فائقة السرعة بذاتها، لذلك فقد كان لديهم أمل الاعتماد على خبرتنا وتقنياتنا. ... سوف نستخدم الأموال الحكومية والقروض البنكية، ولكن قد تتطلب السكك الحديدية المزيد من التمويلات من قبل القطاع الخاص ومن الدول المُضيفة. وبالفعل، فإننا نفضل أن تدفع الدول الأخرى موارد طبيعية بدلاً من الحصول على استثمارات رأس المال الخاصة بهم."[56]

وبالفعل، فإن الصين لديها أسرع قطار في العالم: Harmony Express، الذي تبلغ سرعته القصوى 350 كيلومتر/ الساعة، حيث يربط بين ووهان و قوانتشو. وحيث إن الصين تُعد المستثمر الأكثر طموحًا في مجال السكك الحديدية، فإنها أيضًا تتمتع بالكفاءة الأكثر تحديثًا. وخلال خريف عام 2010، افتتحت الصين رسميًا السكك الحديدية فائقة السرعة لديها لتربط بين شنغهاي وبكين – وذلك قبل الفترة المحددة. فقد تم تشييد تلك السكك الحديدية بمعدل 40 كيلومتر بالشهر الواحد، وذلك مقارنة بمشروع Citybanan بستوكهولم (وإن كان ذلك من خلال حفر نفق بين أكثر الجزر ضعفًا التي تُعد هي العاصمة) حيث تقدمت في الوقت الحالي ليصل المعدل 60 متر في الشهر الواحد[57]. يوضح المعدل طموحًا (قد يكون، في حالة مشروع السكك الحديدية فائقة السرعة، معدلاً سريعًا للغاية، من ناحية المشكلات الفنية والمشكلات الأخرى التي تلت الافتتاح) يتضح في مناطق أخرى أيضًا. وبينما نجد أن الطلاب الأجانب بجامعة ستوكهولم يقطنون الخيم بصورة مؤقتة مع بداية كل عام دراسي لأن البلدية لا تستطيع توفير شقق كافية للطلاب، فإن الصينيين بإمكانهم بناء مدينة كاملة من أجلهم.

مجال للحضريين الجدد

في الماضي، ذهبنا إلى الأراضي البكر للبحث عن الفرص. والآن، فإننا نتجه نحو المدن.

خلال عام 2005، تلقى أليخاندرو غوتيريز الذي يعمل لدى شركة Arup العملاقة في مجال الهندسة والتصميم رسالة غريبة من هونج كونج. وفي الوقت ذاته، كان يضع بعض مستشاري شركة McKinsey خطة عمل لشركة Shanghai Industrial Investment Corporation. فقد أراد عميلهم تحويل جزيرة صغيرة في ضواحي مدينة شنغهاي إلى مدينة

يقطنها 500 ألف نسمة. وتمثلت المشكلة الوحيدة في أن الطرف الشرقي المليئ بالمستنقعات من الجزيرة الهائلة غير المأهولة كان بمثابة المحطة الرئيسية لهجرة أحد أكثر الطيور ندرة في العالم: طائر سبون بيل ذو الوجه الأسود. تساءلت شركة McKinsey حول ما إذا كان من الممكن بدء العمل في هذه الجزيرة بدون إفساد موطن ذلك الطائر. علمت الشركة أن شركة Gutierrez متخصصة في تصميم مشروعات المدن الكبرى وأنها كانت تُعد بمثابة نجم صغير وناشئ ضمن المقرات الرئيسية لشركة Arup بلندن.[58]

أما عن بقية الأحداث، فإنها ليست ماضية. فهي مستقبلية، لأنه لم يتم بناء مدينة دونجتان صفرية الإشعاع حتى الآن على مصب نهر اليانغتسي. وحسب الخطة، فإنه من المفترض أن تكون المدينة جاهزة لاستقبال أول 10 آلاف مواطن للانتقال إليها لحضور معرض شنغهاي Expo لعام 2010. ولم يحدث ذلك قط نتيجة (حسبما ذكرت وسائل الإعلام) لحالة الطمع والبيروقراطية التي سادت بالإضافة إلى بعض أوجه القصور في التكنولوجيا. ولكن، لا تزال تُعد دونجتان بمثابة مثالاً رائعًا ليس فقط على الطموحات الفائقة للحكومة الصينية وقادة الأعمال، بل أيضًا على احتمال كونها المنطقة الاستثمارية الأكبر خلال العشرين عامًا القادمة، والفرصة الأعظم لمكافحة التغيرات المناخية.

وعلى مدى العشرين عامًا القادمة، سوف تستمر الهجرة والتحضر في الزيادة في الدول النامية مثل الصين والهند ونيجيريا والمكسيك والبرازيل. تُشير التوقعات إلى أن الأسواق الناشئة سوف تشهد زيادة عدد سكان المدن من 2.3 مليار نسمة إلى 3.5 مليار نسمة حتى عام 2030،[59] واتجاههم بصورة رئيسية نحو مدن بمثل حجم مدينة دونجتان. وعلى النقيض، فإن المدن في الأسواق المتطورة لن تزداد سوى بمعدل 100 مليون نسمة خلال المدة الزمنية ذاتها. ولكن ذلك يعني توافر فرص أيضًا. فإذا تمكنا من بناء مدن بنصف جودة المشروع الطموح لمدينة دونجتان، فإننا سوف نكون قادرين على تحسين كل من الظروف المعيشية والظروف المناخية في الوقت ذاته.

قم ببناء أحلامك

إذا كنت ترغب في تغيير أية صناعة، فإن كونك الأول يُعد بمثابة فكرة جيدة.

منذ نهاية الثورة الثقافية بنهاية السبعينيات من القرن التاسع عشر حتى اليوم، ارتفعت حصة الصين من الناتج المحلي الإجمالي العالمي من 4 إلى 15% (2003) ومن المقدر أن تصل إلى 23% بحلول عام 2030،[60] الأمر الذي سوف يؤدي إلى تغيير دور الدولة ليس فقط في مجال التجارة والاقتصاديات، بل أيضًا في مجال السياسة الجغرافية. وفي الوقت الحالي، تُعد الصين بمثابة السوق الرائد في العالم في مجال صناعة السيارات والمنتجات الفاخرة، علاوة على ذلك فإنها تحتل المرتبة الأولى في إبعاث الغازات الدفيئة. وعلى الرغم من ذلك، فمن الواضح أن طموحات الدولة قوية للغاية في مجالات مهمة للمستقبل مثل البنية التحتية والتكنولوجيا النظيفة أيضًا. ففي مدينة دونجتان والمدن الثلاث المجاورة لها قيد التخطيط، تمثل الطموح في بناء مدينة تتمتع بإشعاعات صفرية للغازات الدفيئة واكتفاء ذاتي كامل من المياة والطاقة، بالإضافة إلى استخدام مبادئ بناء الطاقة الصفرية. فالمركبات الوحيدة المسموح بها في مدينة دونجتان سوف تعمل بالكهرباء أو الهيدروجين – وهو مجال لا يزال في انتظار ثورة.

تحاول شركة Build Your Dreams الصينية لصناعة البطاريات أن تكون الأولى في إصدار سيارات كهربائية بإنتاج ضخم في السوق. ومقارنة بمعظم مُصنعي السيارات، فإن شركة Build Your Dreams هي شركة حديثة. فقد نشأت في منتصف القرن العشرين ولكنها وصلت إلى القمة في مجال صناعة البطاريات في أقل من 15 عامًا، لتصبح اليوم موردًا رائدًا للبطاريات لشركات مثل نوكيا وسامسونج وموتورولا. افترض معظم الخبراء على مدار أعوام أنه مهما كان مُصنع السيارات الذي يقوم بتطوير بطارية قوية بالقدر الكافي لتدوير سياراتها، فإنه أيضًا سوف يكون أيضًا الأول ذو سيارة يُمكن الاعتماد عليها، وأحد هؤلاء الذين يعتقدون أن شركة Build Your Dreams قد تكون تلك الشركة هو وارين بافيت، الشخص الكريم وثاني أغنى رجل في العالم. يتمتع بافت برؤية بعيدة المدى حول الاستثمارات وعادة ما تكون صحيحة (لذلك السبب يتمتع بالثراء الفاحش!)، وخلال عام 2008، قدم ما يزيد عن 200 مليون دولار أمريكي للحصول على نسبة 10% من شركة Build Your Dreams[61] لذا، هل ستكون شركة Build Your Dreams أم شركة Tata أم شركة مصنعة للسيارات معروفة على نحو أكبر سواء أكانت يابانية أم أمريكية أم أوروبية التي سوف تبني أحلامنا في الحصول على سيارة خالية من الكربون بالمستقبل؟

السباق نحو المستقبل

بإمكانك خوض المعركة مرارًا وتكرارًا ولا تزال تخسرها في كل مرة.

إن التحول من صناعة البطاريات إلى تصنيع السيارات يُعد بمثابة قفزة مستحيلة تقريبًا لمعظم الشركات. ولكي تصل شركة Build Your Dreams إلى خط البداية، كان عليها أن تتبنى نموذج جديد تمامًا للأعمال، من شأنه نقل الشركة من كونها بمثابة مقاول فرعي غير مرئي إلى صانع منتجات ذات علامة تجارية، والآن فإن الشركة على استعداد لتحدي الشركات العالمية العملاقة. كما أنها ليست وحدها. فهناك المئات، إن لم يكن الآلاف من الشركات الصينية في الوقت الحالي التي تسعى لتنوع نماذج أعمالها والتحول من تصنيع المكونات والعقود من الباطن إلى تصنيع منتجات وتقديم خدمات ذات علامة تجارية، الأمر الذي يُزيد الحياة صعوبة بالنسبة لشركات مثل شركة الاتصالات العملاقة السويدية إريكسون، التي يتعين عليها المحاربة الشرسة مع الشركات الجديدة المنافسة مثل Huawei و ZTE [62] .

يُعد الظهور والطموح بمثابة أمور مهمة للغاية للفوز بعقود صينية جذابة، لذلك، ففي عام 1997 افتتحت شركة إريكسون منشئتها الأولى للبحث والتطوير في مجال البرمجيات بشنغهاي، حيث بلغ عدد المهندسين العاملين بها 900 مهندس، فيما أنهم يعدون جزءًا لا يتجزأ من شبكة الأبحاث والتطوير العالمية التابعة لشركة إريكسون[63]. وفي عام 2009، خططت إريكسون لتعيين 1000 باحث جديد كجزء من إستراتيجيتها لكسب حصة أكبر من سوق الاتصالات ذو الجيل الثالث بالبلاد[64]. تُعد تلك معركة حياة أو موت. ومنذ 20 عامًا تقريبًا، أطلق ريتشارد دافيني، أستاذ الإدارة الاستراتيجية، على المشهد التنافسي الجديد اسم: المنافسة المُفرطة hyper competition. ومنذ ذلك الحين، كرس وقته لفهم الاقتصاد الفكري الذي يشهد تغيرًا سريعًا للغاية ووصفه في زمن العولمة. يوضح البحث الذي أجراه دافيني أن القليل للغاية من الأشخاص يحققون ما يرغبون على مدار الوقت، وضمن الصناعة الواحدة، نلاحظ نشأة الاختلاف في الأداء بصورة واضحة على مدار الخمسة عشر عامًا الماضية[65].

لا تُعد شركة إريكسون الشركة الوحيدة التي أدركت قيمة إجراء أبحاث السوق وخاصة بالنسبة للصين. وحيث إن الصين قد أصبحت السوق الأكبر للعديد من الصناعات،

فإنها تجذب المزيد والمزيد من مختبرات الأبحاث من بلدان متعددة. فالصين لديها أكبر نسبة سكان من مستخدمي الإنترنت وتُعد بمثابة السوق الأكبر في مجال أجهزة الحاسوب، وبالتالي، فإن شركة إنتل لديها مختبراً بحثيًا ببكين لأشباه الموصلات وشبكات الخوادم. فالصين تُعد أكبر سوق في مجال السيارات، وبالتالي فإن شركات مثل جنرال موتورز وفولكس واجن وغيرها لديها مراكز بحثية ضخمة ومتزايدة في جميع أنحاء البلاد[66]. ولكن، في ظل اشتداد المنافسة، فهناك شركات تصديرية مثل Huawei قد احتلت مكانة لتُصبح قادة السوق.

كيف تُعد المنتجات الرخيصة كذلك؟

سوف أصنع سيارة لكافة الأشخاص. فهي سوف تكون سيارة كبيرة بالقدر الكافي للعائلة، ولكنها صغيرة بالنسبة للفرد كي يستطيع قيادتها والاعتناء بها. سوف نُصمم هذه السيارة من أفضل المواد، وعلى يد أفضل المختصين، كما أننا سوف نستعين بأبسط التصاميم التي تبتكرها الهندسة الحديثة. ولكنها أيضًا سوف تتوفر بسعر منخفض بحيث يستطيع جميع الأشخاص ذوي المرتبات الجيدة الحصول عليها – والاستمتاع بالأوقات الرائعة مع عائلاتهم في المساحات المفتوحة المذهلة.

هينري فورد، خبير أمريكي في مجال الصناعة
ومؤسس شركة فورد موتور (1863-1947)[67]

في عام 2007، طرحت مجلة Bloomberg Businessweek السؤال "كيف تُعد المنتجات الرخيصة كذلك؟" ضمن إحدى المقالات التي نشرتها لوصف مستقبل صناعة السيارات. أما عن الخلفية، فقد كانت جملة صادرة عن كارلوس جوسن، المدير التنفيذي لرينو نيسان، خلال الاحتفال بافتتاح أحد المصانع بالهند خلال عام 2010. دار التكهن الجدير لجوسن، فيما يتعلق بالسيارات، حول أن العدد السحري بلغ 3000 دولار أمريكي. وخلال الاحتفال ذاته، أعلن جوسن أن رينو نيسان كانت بالفعل تواجه التحدي القادم: وهو طرح موديل لسيارة بسعر مخفض يصل إلى 2500 دولار أمريكي. وبذلك التصريح، كانت رينو نيسان الشركة الأولى في العالم في صناعة السيارات لخوض المنافسة مع منافسين

طموحين جدد مثل شركة تاتا موتورز وتاتا نانو. ولكن كيف يكون هناك سيارة رخيصة بمبلـغ 3000 دولار أمـريكي حقًـا؟ بالتأكيـد يُعـد كـل شيء نسـبي، ولكـن مـن المؤكـد أنـه رخـيص. وبالمقارنة، فإن تكلفة موديل تي لعام 1909 من سيارة هنري فـورد بلغـت 850 دولار أمـريكي (أي ما يعادل 20500 دولار أمريكي في الوقت الحالي)، بينما نجد أن معظم المنتجات المنافسة في الوقـت الحـالي تـتراوح بـين 2000 – 3000 دولار أمـريكي. ففـي عـام 1930، كانـت هنـاك بالفعل 23 مليون سيارة بالولايات المتحدة الأمريكية أو تقريبًا سيارة في كـل منـزل، مـما يُعـد أمرًا جديرًا بالملاحظة على الرغم من أن سعر سيارة فـورد موديـل تي قـد تراجـع بحلـول عـام 1926 ليصل إلى 295 دولار أمريكي[68].

إن الأسواق المتزايدة في العالم النامي تُجبر الشركات على التفكير بصورة عالمية، ولا يوجد شك في أنه بينما نتجه نحن نحو سيارات تُقدم المزيد من الراحة والأمان والثقـة بقيمـة تبلـغ واحد على عشرة من السعر القياسي للسيارة منذ 100 عام ماضية، حيث إن أية سيارة بقيمـة 2500 دولار أمريكي بحسب الأموال الحالية سوف تكون متاحة لنسبة كبيرة من سكان العالم. ولكن ماذا يعني أيضًا أن الهنـد والصـين والقليـل مـن الـدول الأخـرى تبـدأ في سـباق لتقليـل الأسعار بصناعة السيارات؟ إن ذلك أمرًا مهمًا، لأنه تمامًا مثلما أدت الطموحات الثورية لفـورد لإنتاج سيارات لعامليه إلى إثارة سلسلة من التطورات والتحسينات، فكـذلك نجـد طموحـات شركات تاتا ورينو نيسان وغيرها. إن السبب وراء ذلك بسيطًا. فعندما تنوي خفض السعر إلى النصف أو الثلث أو حتى الربع، فإنه ليس بإمكانك تجريد السـيارة مـن عـدد مـن الخـواص. وعلى الجانب الآخر، فإنك بحاجة لإعـادة التفكـير في عمليـة التصـنيع والتوزيـع بأكملهـا، وفي النهاية فإن إعادة التفكير تلك سوف تُغير الصناعة ذاتها.

القاع هو القمة الجديدة

هناك شيء واحد أقوى من كافة الجيوش بالعالم: وتلك هي فكرة قد حان وقتها.

فيكتور هوجو، كاتب فرنسي ورجل دولة وناشط (1802 – 85)

منذ مائة عام ماضية، قدم هنري فورد ثورة بـالغرب لـيس فقـط مـن خـلال إنتـاج أول سيارة بأسعار معقولة، بل من خلال تقديم أسلوب جديد في التعامل مع المـوظفين أيضًـا. ولم

يكن هو الخبير الوحيد في مجال الصناعة ذو الطموحات الكبيرة خلال ذلك الوقت. فقد عُرض على جد أمي وظيفة بمصنع لإنتاج اللب والورق تابع لشركة Mo 8c Domsjo بجزيرة نوربيسكار، وهي جزيرة صغيرة بخليج بوثنيا بشمال السويد. ومن خلال خلق فرانس كيمب، مدير الشركة وصاحبها، مجتمعًا مثاليًا للعاملين وعائلاتهم - بما في ذلك توفير المعاشات والأمن الاجتماعي والإسكان المجاني الذي يحتوي على أنوار كهربية - أصبح كيمب بمثابة نموذجًا يُحتذى به للمجتمع الجديد الإنساني الذي يحصل فيه الأشخاص على مرتبات كريمة وتعليم جيد ورعاية صحية أيضًا. وبالنسبة لعائلتي، كانت تلك الوظيفة بمثابة الفوز الأكبر. فكان الأخ الأكبر لجدي لأمي شخصًا متعلمًا وسريعًا ما يُوصف بموهبته، لذلك تم تعيينه بمنصب مدير قسم الهندسة بالشركة. وحيث إنه كان شخصًا مُهتمًا بالآخرين، تأكد من أن جميع أشقائه الأصغر قد حصلوا على تعليم جامعي أيضًا - جميعهم فيما عدا جدي، الذي (حسبما ذكر أخوه الأقرب إليه) كان "ذكيًا ولكنه كسولاً" وتزوج بدلاً من الذهاب إلى الجامعة.

ركز هينري فورد وفرانس كيمب وغيرهم من أقرانهم على الجماهير الغربية، ومن ثم الطبقة الوسطى المستقبلية: الأشخاص الذين كانوا على وشك تلقي صوتهم السياسي وترك الزراعة وراءهم والمضي قدمًا نحو المناطق الحضرية، ليُصبحوا بذلك موظفين وعمال الطبقة الكادحة. واليوم، يُركز أقران هنري فورد بالقرن الحادي والعشرين على الطبقة الوسطى في الحاضر والمستقبل، في دول البرازيل وروسيا والهند والصين أو كولومبيا وإندونيسيا وفيتنام ومصر وتركيا[70] وجنوب إفريقيا[71]، ولكن أيضًا في أجزاء أخرى من العالم، مثل منطقة شمال إفريقيا التي تشهد تطورًا سريعًا - فهي منطقة دائمًا ما تكون الحقيقة فيها بعيدة تمامًا عن الصور التي تبثها إلينا شاشات التلفاز. ولأننا على وشك الاكتشاف والتعرف، فإن التغيير لم يعد يأتي بالضرورة من الغرب.

لا مزيد من الانتشار

ما يفعله الأغنياء اليوم، سوف تفعله الجماهير غدًا.

وجهة نظر تقليدية حول نشر الأفكار والسلوكيات

عندما أطلقت شركة دانون الفرنسية لإنتاج منتجات الألبان مشروعها المشترك مـع بنـك جرامين الرائد في مجال التمويـل الصـغير ببـنجلاديش، تمثلـت الخطـة في بنـاء مصـانع محليـة صغيرة بقدرة إنتاجية تصل إلى 1 على مائة من القدرة العادية لإنتـاج الزبـادي، ويعـود ذلـك جزئيًا إلى انعدام القدرة على التبريد. ما لم يكن في المصنع تمثل في أن تلك المصانع سوف تكون ذات كفاءة تمامًا مثل نظيرتها الأكبر تقريبًا. "وعليه، فقد ألهم ذلك مصنعًا آخـر في إندونيسـيا، قد تم بناءه بالفعل. والآن، فإننا نتحدث عن أسواق تجارية أخـرى حيـث مـن الممكـن تبنـي فكـرة هـذا المصـنع بهـا"، وذلـك حسـبما يـذكر إيمانويـل مارشـانت لـدى دانـون في لقـاء مـع FastCompany [72].

توضح حالة دانون أن كـل شيء قـد عرفنـاه عـلى الإطـلاق حـول الابتكـار، وتحديـدًا أن الابتكار ينتشر (فالأغنياء يحصلون عـلى أدوات جديـدة أولاً، بيـنما بقيـة العـالم يحصـل عـلى البقايا عندما تصل الأسواق إلى المقياس وتنخفض الأسـعار)، قـد لا تكـون تلـك هـي الحقيقـة الوحيدة. فالنموذج التقليدي لانتشار الابتكار يُعد هو في حالة ما إذا لم يتم استبداله بالكامل فإنه يُستكمل على الأقل بالنموذج المقابل: انبعاث الابتكار من الفقـراء ذاتهـم. تلخـص شركـة McKinsey (التي أجرت دراسة كبيرة في هذا المجال) الدوافع وراء الظاهرة في أربع نقاط:

- الأسواق النامية لديها عاملين ذوي أجور منخفضة وجودة عاليـة، وبإمكـانهم ابتكـار أفكـار عظيمة وتنفيذها أيضًا؛
- تلك الأسواق تعاني من صـعوبة للوصـول إلى المسـتهلكين الـذين يُجـبرون الشركـات عـلى ابتكار طرق جديدة لتقديم خدمات لهم؛
- لا يرغب مستهلكو الأسـواق الناشـئة في الطـرق الغربيـة، بـل يرغبـون في الحصـول عـلى منتجاتهم وخدماتهم الفريدة من نوعها، وقد يروق بعض منها أيضًا للغربيين؛ [73]
- هناك موردين في الأسواق النامية الذين يصلون سريعًا إلى الأسواق المتطورة.

هناك مثـال واحـد حـول انتشـار الأفكـار مـن القـاع إلى القمـة وهـو شركـة الاتصـالات الفنلدنية العملاقة نوكيا وطموحها في استخدام كينيا باعتبارهـا السـوق الأول لتقـديم خدمـة تسمح للأشخاص التسوق من خـلال اسـتخدام أوامـر صـوتية للبحـث عـن منتجـات. فالاختيـار طبيعي. شهدت نوكيا نموًا عـلى مـدار أربعـة أعـوام مـن الـدول الناميـة، لـذلك لم لا تبـدأ في التطوير من حيث يبدأ النمو؟ وبالتأكيد، فإن كل شيء لن يتجه من أسفل إلى أعلى. إن شركـة

نوكيا ليست على يقين من أن طرح أية خدمات في الدول النامية سوف يصل إلى الغـرب عـلى الإطلاق. ولكن الخبرات من الابتكار في العالم النامي وإليه سوف يكون لها تـأثيرًا كبـيرًا للغايـة بالتأكيد على المنتجات والخدمات التي نحصل عليها في العالم المتطور.

نهاية المحلية

أفضل وجهة طبية في العالم، حيث تحصل على الخدمات الممتازة والقيمة العليا

شعار مستشفى Bumrungrad International Hospital [(74)]

ابحث على موقع جوجل عن Bumrungrad وسوف تجد عروض فنادق ومرجعيات إلى مستشفى. لم؟ لأن Bumrungrad منذ نهاية التسعينيات من القرن العشرين تُمثـل السـياحة الطبية، والفنادق المحيطة بها ببـانكوك تشـهد ازدهـارًا بفضـل المستشـفى. وفي ظـل انتشـار مكاتب التمثيل في 21 موقع بآسيا وإفريقيا وأوروبا، وعدد مـرضى يصـل إلى 1.2 مليـون مـريض يأتي إليها من 200 دولة حول العالم سـنويًا، فـإن مستشـفى Bumrungrad International Hospital تُعـد بمثابـة أكـبر مركـز طبـي خـاص بجنـوب شرق آسـيا. تـتراوح خـدماتها بـين الفحوصات الشاملة إلى جراحات القلب، وحيث إنهـا تُعـد مستشـفى حديثـة وخدميـة، فـإن ليس لـديها ردهـة تسـاوي فنـدق خمـس نجـوم فحسـب. كـما أن لهـا حضـورًا عـلى مواقـع الفيسبوك وتويتر.

تجمع المستشفى بين تقديم خدمات دولية عالية الجودة بتكاليف معقولة، مما يجعـل ذلك أمرًا ملائمًا بالنسبة للأشخاص القادمين إليها من مناطق مختلفة. تُرحب المستشفى سنويًا بحوالي 30 ألف مريض من كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية و100 ألف مريض من الشرق الأوسـط، فـيما تـزداد تلـك الأعـداد مـن إفريقيـا وأسـتراليا. فمـن الولايـات المتحـدة الأمريكية، يأتي المرضى إلى أسعار تقـل بنسـبة 50-80% تقريبًـا مقارنـة بأسـعار المستشـفيات ببلادهم، الأمر الذي يُشكل فارقًا كبيرًا أمام المرضى الذين ليس لـديهم تـأمين عـلى الإطـلاق أو الذين لديهم تأمين منخفض. أما بالنسـبة للأوروبيـين، فـإن المستشـفى تُمثـل الوجهـة للعنايـة الجذابة. قد تعاني مريضة من ألم، وتنتظر لمدة ثمانيـة أشـهر للحصـول عـلى اسـتبدال للركبـة. ولكن، بمستشفى Bumrungrad، فإنها سوف تخضع لجراحة على الفور.

وعلى الرغم من ذلـك، فـإن مستشـفى Bumrungrad لم تُصبح عالميـة بواسـطة النيـة

فحسب. فقد وُجدت الفرصة جزئيًا عندما تراجعت قيمة البات التايلاندي بنسبة 50% نتيجة للأزمة المالية بنهاية التسعينيات من القرن العشرين. بينما كانت القـروض الضـخمة بالـدولار الأمريكي بمثابة عبئًا ثقيلاً وأدت إلى اقتراب المستشـفى مـن الإفـلاس، وجـد المـرضى الـدوليون الذين يدفعون بالدولار الأمريكي أو عملات أخرى ذات صلة بالـدولار أن خـدماتهم أصـبحت رخيصة للغاية على نحو مفاجئ. ومن ثم، فقد تـم تسـجيل اسـم مستشـفى Bumrungrad التي تعني باللغة التايلاندية رعاية الأشخاص ضمن قائمـة البورصـة التايلانديـة بمعـدل دوران يبلغ 260 مليون دولار أمريكي سنويًا، فيما تُوسع عملياتها دوليًا مـن خـلال الشركـات التابعـة والصـفقات الإداريـة مـع مستشـفيات أخـرى. وبالتـالي، فـإن مستشـفى Bumrungrad International Hospital تُعد بالفعل مثالاً على أن الرعاية الصحية حتى لم تعد محلية بعد الآن – وهو اتجاه لم نره على الأقل في السياسة[75].

قوة السياسة

في القرية العالمية، نجد أن السياسة – "شئون المدينة" – تتجه نحو العالمية.

خلال شهر ينـاير لعـام 2010، أصـبح مـارك آر بينتـو لـدى شركـة Applied Materials بسانتا كلارا أول رئيس لقسم التكنولوجيا لشركة تكنولوجيا أمريكية ضخمة واتجه إلى الصـين. ولا تُعد شركة Applied Materials بمثابة أية شركة عادية، فهي أكبر مورد في العالم للمعدات المستخدمة في صنع أشباه الموصلات والألواح الشمسية وشاشـات العـرض المسـطحة. واليـوم، تُنتج الصين ثلثي الألـواح الشمسـية بالعـالم بـأسره. يـذكر بينتـو خـلال أحـد اللقـاءات أن[76] "الـرئيس أوبامـا كثـيرًا مـا يتحـدث عـن خلـق وظـائف للطاقـة النظيفـة بالولايـات المتحـدة الأمريكية. ولكن الصـين أظهـرت رغبتهـا السياسـية في القيـام بـذلك". وبالفعـل، فـإن الرغبـة السياسية والفعل هي أمور أصبحت ذات أهمية متزايدة. وبيـنما في الغـرب نجـد أن السـوق سائد خلال معظم التسعينيات من القرن العشرين وبالتأكيد هو كذلك خلال معظـم العقـود الحالية، فإن السياسة بدأت في عرض ذاتها ببطء من خلال، عـلى سـبيل المثـال، قضـايا بيئيـة. وإذا كان السيد بينتو على حق، فإن الصين قد تصل بالفعل إلى الفوز بالمعركـة والاتجـاه نحـو عالم أكثر حفاظًا على البيئة.

وتمامًا مثل العديد من الأمور الأخرى في عالمنا، فإن الاتجاه نحو السياسة يبدو دوريًا. لأن تلك الدورات تبلغ حوالي 80 عامًا، فإن الأشخاص في الوقت الحالي يبحثون عن قائد قوي، تمامًا مثلما كانوا عليه في الثلاثينيات من القرن العشرين. (سوف نعود لذلك في الفصل السابع.) ولكن هناك اختلافًا كبيرًا بين السياسة في الوقت الحالي وحينها[77]. فالسياسة اليوم تعمل على مستوى أكثر تنظيمًا من خلال الاتفاقيات متعددة الجوانب – مع عدم الإشارة إلى الاتحاد الأوروبي الحالي المكون من 27 عضوًا، حيث يتشارك 17 منهم العملات وأهداف التضخم والسياسة النقدية. ففي وقت الاستفتاء السويدي على عضوية الاتحاد الأوروبي خلال عام 1994، تم طرح أحد أكبر الموضوعات النقاشية الذي تمثل في التشريع الخاص بحجم الخيار وشكله الذي سوف يتم فرضه في حالة ما إذا انضمت السويد للاتحاد. واليوم، عقب مرور الأزمات المالية بعامي 2008 و2011، ترتبط المخاوف العامة بدول البرتغال وإيطاليا واليونان وأسبانيا، والتغيرات المؤسسية الحادثة مؤخرًا، مثل اتفاقية بازل الثالثة التي تُنظم القطاع المصرفي حتى في الدول التي لا تستخدم عملة اليورو مثل المملكة المتحدة أو السويد. ولكن الصورة تتضح: فلا يُمكن تناول قضايا بشأن التمويلات العالمية أو الاحتباس العالمي بكل دولة على حده. فهي تتطلب تعاون وتنسيق المليارات، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الحاجة لقادة أقوياء لتوجيه العملية.

يبدو أن دي جول كان على حق عندما خلص أن السياسة تُعد أمرًا جادًا للغاية ينبغي تركها لرجال السياسة. ومن أجل حل المشكلات في اليونان وإيطاليا، تم استبدال رجال السياسة المُنتخبين بالبلدين بآخرين من التكنوقراطيين الذين يتمتعون باحترام عالمي خلال خريف عام 2011: وهما لوكاس باباديموس وماريو مونتي. ولا تزال القصة مستمرة.

2

نشأة نموذج جديد

نحن نرى ما اعتدنا على رؤيته. حسنًا، كيف ترى ما لم تره من قبل؟

دعونا نبدأ من خلال التفكير للحظة في سلسلة من الصور والأمثلة المُقدمة في الفصل السابق. ما الذي تُخبرنا عنه تلك الصور بشأن الأعمال والمجتمع في بداية القرن الواحد والعشرين؟ هل نحن، كما أعتقد تمامًا، نتجه نحو عالم جديد مُختلف نوعيًا في العديد من الأوجه (ولكن بعيدًا عن جميعها)؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل سيكون التحول مفاجئًا، وسريعًا ومثيراً، أم أنه سوف يكون تحولاً سلسًا من خلاله لن ندرك ما حدث إلى أن يتم حدوثه بالفعل؟ إذا كنت مُراهنًا، فإنني سوف أراهن على ذلك الأمر الأخير.

يوضح الجدول 1-2 بعض الأوجه التي تمت مناقشتها وتلخيصها في صيغة من إلى، وفي هذه الحالة، مما أسميته من العالم القديم إلى العالم الجديد. يلخص الجدول معظم ما تمت مناقشته حتى الآن، من التحولات النموذجية حقًا إلى المناطق حيث يكون التغيير جزءًا إضافيًا لأية عملية طويلة المدى. حدثت معظم التحولات بالفعل، بينما نجد أنه من الصعب للغاية بدء عمليات أخرى، وبالتأكيد، معظم الصناعات والشركات تعيش في كلا العالمين في الوقت ذاته. ومن النادر وجود خيارات محددة، ولكن الأمر يتمثل في أننا نتجه من اليسار إلى اليمين في الجدول 1-2، من العالم القديم إلى عالم لم يُعرف حتى الآن سوى بصورة جزئية باسم عالم جديد.

الجدول رقم **2-1**: التحول النموذجي من العالم القديم إلى العالم الجديد

معلومات وتفكير	العالم القديم	العالم الحديث
تحليلات :	التركيز على الأرقام	التركيز على الأنماط
معلومات:	في مخازن	في شبكات أو تجمعات
تحليلات مُطبقة على:	أعداد قليلة (عينات)، أحيانًا	أعـداد كبـيرة (إجـمالي السـكان)، باستمرار
نموذج علمي:	فهم أسباب عمله	افهم ما يعمل
المعرفة والفعل:	اعرف وسوف تعمل	افعل وسوف تعلم
التفكير هو:	انعكاس داخلي	تفاعل بين الانعكاس والفعل
السياسة الجغرافية	**العالم القديم**	**العالم الحديث**
نموذج السياسة الجغرافية:	عـالم متمركـز عـلى الولايـات المتحدة الأمريكية	عالم متعدد المحاور
موطن المشروعات الضخمة:	الولايات المتحدة الأمريكية	الصين
دور الصين:	محور الإنتاج	محور الأفكار والمعرفة
الدول النامية هي، من وجهة نظر العالم المتطور:	فقـيرة ومنطويـة عـلى مشـكلات معقدة	أسـواق مُثـيرة للاهـتمام تضـع معايير وتحديات جديدة لها دور أساسي في السوق الحالي
أفريقيا هي:	أرض اليأس والقنوط	أرض المستقبل
تدفق الاستثمارات:	من الشمال إلى ...	من الجنوب إلى الجنوب
السياسة:	متراجعــة ومُحــررة للمســتوى الوطني	متقدمة ومُنظمـة عـلى المسـتوى فوق الوطني
المستهلكون وأسواقهم	**العالم القديم**	**العالم الحديث**
ابتكــار المنتجــات الاســتهلاكية مدفوعًا بـ:	إضـافة سـمات جديـدة للطبقـة العليا العالمية	المنتجات ذات أسعار قليلـة بحيـث تناسب الطبقة الوسطى العالمية
الأسواق الاستهلاكية محل التركيز:	الطبقة الوسطى الغربية	الطبقة الوسطى العالمية
قيمة العملاء الرئيسيين:	مهام ممتازة	خبرات وتحول وعمل جماعي
العلامات التجاريـة يـتم الـتحكم فيها بواسطة:	مالكي العلامات التجارية	مستهلكين وموظفين

الابتكار	العالم القديم	العالم الحديث
تكنولوجيا:	استثمارات ومعدات	الاستخدام والبرمجيات
يبدأ الابتكار بـ:	تكنولوجيا	المستخدمين النهائيين
الابتكارات محل التركيز:	منتجات وخدمات	مفاهيم الأعمال ونماذجها
الابتكار هو:	تفكير متحرر	تجارب ومفهوم تطوري
يحدث الابتكار في:	أقسام الأبحاث والتطوير	التفاعل مع الشركاء والعملاء وآخرين
الاستثمارات التكنولوجية محل التركيز:	الأجهزة	برمجيات
تركيز الاستثمارات وفرص العمل:	(سيارات و) البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	التكنولوجيا الخضراء والبنية التحتية الخضراء
منظمات وأداء	**العالم القديم**	**العالم الحديث**
سياق العمل:	مستقر إلى حد ما	مضطرب إلى حد ما
التركيز الزمني الرئيسي:	(تخطيط) على المدى المتوسط	الآن وإلى الأبد (على المدى البعيد)
مخاطر الأعمال:	منخفضة أو متوسطة	مرتفعة (وغالبًا ما تكون ذات صلة بالسمعة)
الميزة التنافسية للشركة قائمة على:	إنتاج ممتاز	التفكير الأعلى
أولى أولويات المدير التنفيذي:	الإنتاج التشغيلي	الابتكار وإنتاجية التفكير
العلاقة بالعالم الخارجي:	منعزلة وسرية	شاملة ومنفتحة وشفافة (ولكنها في بعض الأوقات تكون معتمة)
الاستراتيجية الشاملة:	من الداخل إلى الخارج	من الخارج إلى الداخل
تركيز الإنتاجية:	إنتاجية العامل	المعرفة/ إنتاجية الفكر
يدور العمل حول:	الدفع	المرح والتطور الشخصي
التزام الموظف مدفوعًا بـ:	الولاء	التحديات وفريق عمل قائم على الأهداف
العمل هو:	متمركز حول الشركة	متمركز حول العميل
الشخص الرئيسي في الشركة:	مدير العمليات	المحلل الرئيسي
تركيز مؤشرات الأداء الرئيسية:	النهايات - هل نُقدم ما ذكرنا؟	العمليات - هل نفعل ما نحتاج إليه؟

بالنظر إلى الجدول 1-2، فمن المحتمل أن تفكر في أن العديد مـن الاتجاهـات قريبًـا مـا سوف تسـتقر. دعنـا نتنـاول وسـائل التواصـل الاجتماعـي مثـالاً عـلى ذلـك. بـدأت موسـوعة الويكيبيديا في عام 2001، ونشأ موقـع الفيسـبوك تقنيًـا في عـام 2004، بيـنما بـدأ تفعيلـه في الواقع بعد مرور عدة سنوات فـيما بعـد. وحيـث إن الجميـع[1] تقريبًـا لـديهم حسـاب عـلى مواقع الفيسبوك أو لينكد إن، فمن اليسير الاعتقاد بأن ثورة التواصل الاجتماعـي قـد حـدثت بالفعل. وعلى الرغم من ذلك، ليس هناك شيء قد يكون أكثر خطئًا. وهنـاك تفسـير مختلـف تمامًا ولكنه في رأيي أكثر صحة، حيث يذكر أن عالم وسائل التواصـل الاجتماعـي يكمـن حيـث بدأ البريد الإلكتروني في نهاية التسعينيات من القرن العشرين، مما يعني أنه لا يزال في مرحلة مبكرة. لذلك، إذا كان تفسيري هو الصحيح، ماذا يعني ذلـك بالنسـبة لعملـك؟ ومـاذا سـوف يعني ذلك في فترة عام أو ثلاثة أو خمسة أو عشرة أعوام؟

ماذا لو تحولت الصين بالفعل من كونها مصنع العالم، لتمر خلال مكانة باعتبارها سـوق استهلاكي رائد (حيث إنها كذلك بالفعل بصورة جزئية، من حيث مبيعـات السـيارات والسـلع الفاخرة وأجهزة الحاسوب وغيرها) لتصبح نقطة بث المعرفة للعالم بأسره؟ مـاذا لـو أصـبحت مورد عالمي للسلع والخدمات ذات العلامات التجارية بتكلفة أقل وجـودة عاليـة؟ ومـاذا لـو اتبعت الهند المسار ذاته (على الرغم من بدءها بالخدمات وليس الإنتاج)؟ ماذا لو كانت تلك عملية بدلاً من كونها قفزة ضخمة، مما يعني أن المستقبل ليس موزعًا بطريقة عادلـة، ولكـن يحدث مبكرًا في بعض الصناعات والقطاعات ولكنـه متـأخراً في غيرهـا؟ مـاذا لـو كانـت تلـك العملية أسرع بواقع مرتين أو ثلاث مـرات أو قـد تكـون أسرع بواقـع أربـع مـرات في الوقـت الحالي مقارنة بوضعها عندما اتجهت كوريا الجنوبية من كونها أحد أفقر البلدان في العالم مـع أوائل الستينيات من القرن العشرين لتصبح إحدى أغنى الدول في العالم وأكثرها تطورًا اليوم؟ وماذا لو ...؟

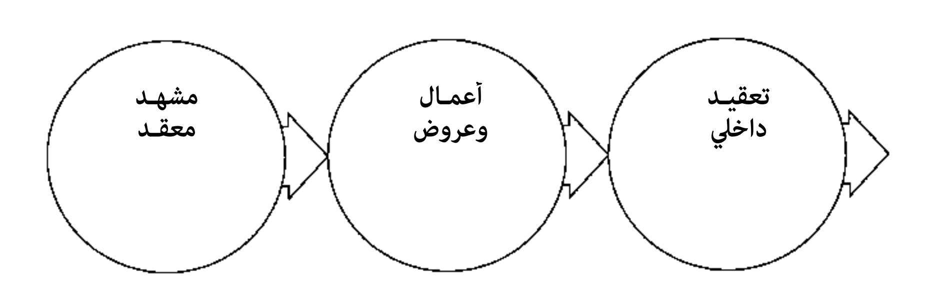
عالم معقد

أيما كان الطريق الذي تختاره لتُقدم وصفًا ملائمًا للدوافع الرئيسية للتغير العـالمي، فإننـا نصل في النهاية إلى النتيجة الشاملة: التعقيد. هناك تأثير واضح للغاية للتعقيد وهو أن معدل البقاء التنظيمي يتراجع مع مرور الوقت. لقد أصبح البقاء في الوقت الحالي أكثر صـعوبة مـما

كان عليه في السابق. توضح دراسة أجراها ماكنزي منذ عشرة أعوام أنه في العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين، كان متوسط عمر شركة ستاندرد آند بورز 500 يتراوح بين 60 - 70 عامًا. ولكن في الوقت الحالي، نجده 15 عامًا[2]. لذلك، إذا لم تواكب معدل الابتكار في السوق الخاصة بك، فإنك سوف تنهزم وتتلاشى.

وفي ضوء مشهد أعمال أكثر تعقيدًا، والمزيد من العلاقات والأسواق الكبرى والمنافسة البعيدة عن الأدنى، فإن معظم الشركات تحاول التكيف والمنافسة من خلال طرق جديدة. تتضمن تلك تكيفًا أقرب مع العملاء وانفتاح الابتكار والاستعانة بمصادر خارجية من الوظائف غير الضرورية والحلول المتكاملة وابتكار نماذج الأعمال وتوسيع مخططات المنتجات وتنوعها. يؤدي ذلك إلى وجود أعمال تجارية أكثر تعقيدًا، مما يتطلب منظمات أكثر مرونة أو دعنا نقول أنها منظمات أكثر تعقيدًا. يوضح الشكل 1-2 رسمًا تقريبيًا لما تواجهه معظم المنظمات في عالمنا الحالي.

هناك اتجاه آخر للتعقيد الخارجي يأتي من جوانب الإمدادات والموظفين في مجال الأعمال. بغض النظر عما إذا كانت الشركة نشطة في سوق محلية أو دولية، فإن تعقيد الموظفين ينمو أيضًا مع ارتفاع مستوى التعليم وتوقعات وظيفية أكثر تنوعًا. فطموح الاستعانة بوظائف أقل أهمية يقلل من تكاليف المعاملات الداخلية وبعض أوجه التعقيد الداخلي، ولكن نتيجة لذلك، يزداد التعقيد الخارجي للشركة في المقابل، مما يولد شكوك خارجية وتكاليف المعاملات.



الشكل (2-1): يولد التعقيد الخارجي تعقيدًا داخليًا

تعقيد مُبسط

إذا عرفّنا تعقيد أي نظام بأنه عدد الترتيبات المحتملة لذلك النظـام (أي، عـدد الأشـكال التي من الممكن أن يتخذها)، فمن اليسير أن نفترض، كما رأينا، أنه في بعض أجزاء العالم عـلى الأقل، نجد أن معظم الصناعات وحتى الدول أكثر تعقيدًا مما كانـت عليـه مـن قبـل. سـوف يزداد التعقيد تصاعديًا مع عدد العوامل الجديدة التي ينبغي أخذها في الاعتبار فـيما يتعلـق بعملية صنع القرار. وكلما ازداد عدد الاتصالات الخارجية وتنوع محافظ منتجاتـك واتفاقـات عملائك، ازداد عدد القرارات التي يتعين عليك اتخاذها، وأصـبحت عمليـة صـنع القـرار أكـثر تعقيدًا. وإذا أخذنا في الاعتبار حقيقة تسارع معدل التغـير عـلى الأقـل حتـى الآن، فـإن عـدد الترتيبات المحتملة على مدار فترة زمنية محددة يزداد بمعدل أكبر من أي وقـت مضى. يوضـح الجدول 2.2 المستويات الأربع لتعقيد سياق الأعمال الخارجية.

وعلى الرغم مـن ذلـك، فمـن وجهـة نظـر إداريـة، نجـد أن التعقيـد لـيس فقـط عـدد الترتيبات أو المشاهد أو البدائل التي يتعين على الفرد إدارتها أو الاختيار بينها. بل بالفعل هو أكثر بساطة من ذلك. عادةً، نجد أن الدرجة الحقيقية للتعقيد ليست سوى عدد القضايا التي يتعين على الفرد التعامـل معهـا في الوقـت الحـالي. وطالمـا أن الشـك في كـل قضـية أو اتجـاه منخفض، فإن التعقيد لا يزداد خطيًا إلا مع تزايد عدد القضايا. وبالتالي، فإن تخطيط المشـهد وتحليل الاتجاه يساعدك في الحفاظ على بساطته (ولكن ليس بسيطًا للغاية).

الجدول **2-2**: المستويات الأربعة من التعقيد الخارجي

مستوى التعقيد	السمات
الأول	عدد القضايا أو الاتجاهات التي يتعين تناولها
الثاني	التغير في عدد القضايا التي يتعين تناولها
الثالث	عدد النتائج المحتملة للقضايا التي يتعين تناولها
الرابع	التغير في نتائج القضايا التي يتعين تناولها

بناء المنظمة المتناغمة

تُبقي الشركات الناجحة على بيئات معقدة من خلال إدارة التوازن المهم بين المرونة والهيكل. ومنذ طرح النظريات الحديثة الأولى حول الاستراتيجيات في الستينيات من القرن العشرين، وجدنا أن التوافق بين المنظمة وسياقها كان هو المبدأ الأول. يعود هذا المبدأ إلى نظرية الأنظمة، التي تدعي أنه من أجل إدارة أي نظام، سوف تكون بحاجة لأن تكون متنوعًا (أو معقدًا) على الأقل مثل النظام الذي تُديره. ضع في الاعتبار مباراة كرة قدم وسوف تفهم ما تعنيه كلمة مبدأ. فمن أجل أن تفوز بالمباراة، ينبغي أن يكون لعبك أكثر مرونة وتنوعًا ونأمل أن يكون غير متوقع مقارنة بمنافسك. غالبًا ما يُسمى هذا المبدأ باسم قانون آشبي في التنوع المطلوب[3].

ولكن مثلما يعرف كل محب لكرة القدم أو لاعب أو مدرب: فإنه لا يُمكنك إعداد كل شيء. إنك بحاجة لأن يكون لديك نظامًا لإتباعه. أحد أسباب ذلك هو أن لدينا نطاقًا عقليًا (أو إداريًا) محدود. وهناك نسخة معروفة لحدود النطاق العقلي، تُسمى في بعض الأوقات قانون ميلر، الذي يذكر أن النطاق يبلغ سبعًا - مما يوضح لم يُعد رقم سبعة الرقم الأكثر تقديسًا في العديد من الثقافات، ولم هناك سبعة أيام في الأسبوع وهكذا[4]. فالتوافق يتطلب تعقيدًا، بينما تتطلب المهام الإدارية البساطة. لذلك، يُعد التناقض بين آشبي وميلر هو التحدي القادم.

كونه طيار مقاتل

تُقيّم القوات الجوية الأمريكية قدرة الطيار المقاتل من خلال مفهوم حلقة أودا: التي تتمثل في الملاحظة (استشعار إشارات بيئية) والتوجيه (التفسير) واتخاذ القرار (الاختيار من مجموعة استجابات) واتخاذ الفعل (تنفيذ استجابة). يميل الطيارون ذوو حلقات أودا أسرع إلى الفوز بالنزاعات الجوية، بينما يلزم الآخرين الأقل تدريبات على استخدام المظلة. فالسرعة هي العامل المهم[5].

للسرعة أيضًا أهمية في الإدارة. ولكنها ليست كافية. يحتاج المدراء الناجحون لبيئات العمل المضطربة إلى أن يُشبهوا الطيارين المحاربين؛ فهم بحاجة لأن يتسموا بالسرعة والقدرة على التصرف السريع. ولكنهم بحاجة أيضًا لأن تكون لديهم القدرة على الاعتماد على الهيكل

والسرعـة. كـما أنهـم بحاجـة إلى منهجيـة منظمـة لرصـد بيئـة العمـل وتحويـل الـرؤى إلى استراتيجية وفعل. فإطار العمـل الـذي يعتمـد عليـه معظـم مـا نقـوم بـه في شركـة Kairos Future يُسمى TAIDA. يُعد ذلك بمثابـة حلقـة لتخطـيط الاحـتمالات مكونـة مـن خمـس مراحل: التعقب والتحليل، والتصور، واتخاذ القرار، والتصرف[6].

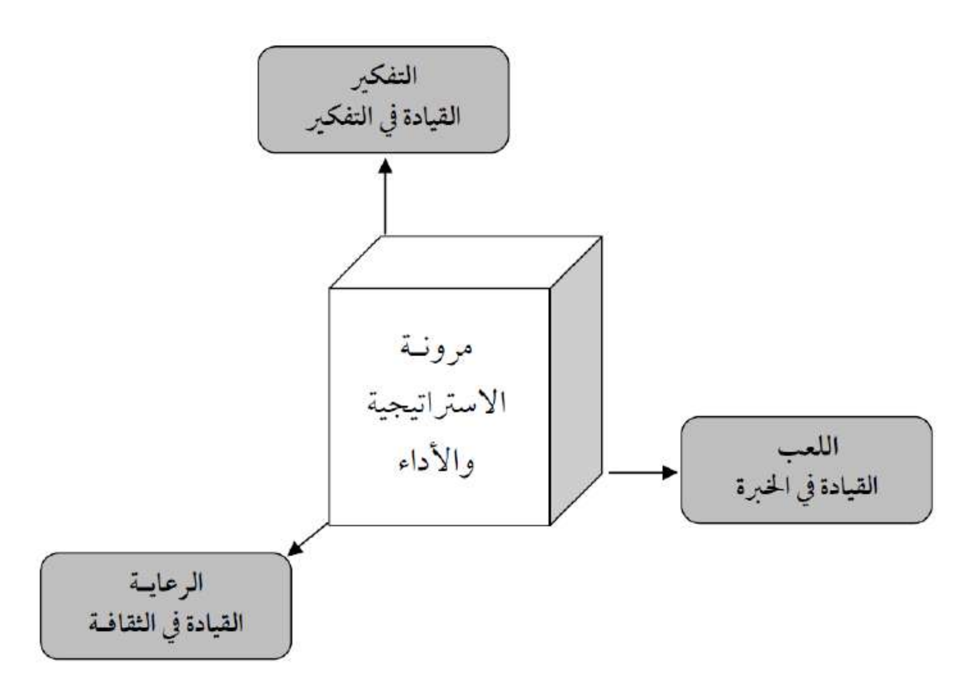
وتمامًا مثل الطيارين المقاتلين، فإن المدراء الناجحين يحاولون فهـم مـا يحـدث في العـالم الخارجي، ويخططون لنمطهم المستقبلي من خلال تجارب منهجية. فالنظام والروتين وقواعـد الإبهام والتحليلات تقـدم لهـم مجموعـة مـن الأفعـال التـي يختـارون منهـا، في حـين أن لحظـة الحقيقة الفعلية غالبًا ما تتطلب أيضًـا قـدرًا كبـيرًا مـن الإبـداع والمـرح والمخـاطرة، حيـث إن المستقبل لن يُلبي توقعاتنا بصورة كاملـة. لـذلك، يتعـين عـلى الشركـات الـتعلم مـن القـوات الجوية الأمريكية وكيفية ربط فهم المستقبل بالأفكار والتحركات الاستراتيجية التي تسـاعدهم على البقاء.

التفكير وتفعيل الأدوار والبستنة

استكمالاً لمسار الاستعارات التي نستخدمها، فإن النتيجة النهائية لهذا الكتاب تتمثـل في أن الشركات بحاجة لأن تُصبح شبيهة بالحفلات الموسيقية الصـاخبة. فـالفرق الموسـيقية ذات العزف الجيد، الذين اعتاد أعضاؤها على العزف معًا، تجمـع بـيسر بـين الأسـاس الثابـت مـن الارتباط الفكري المدروس والمتناغم والمتوافق، بحيث يقوم عليها بناء مرونة بعض الارتجالات المرحة وغير المتوقعة. إنهم يعلمون كيفية تحقيق التوازن بين الانضباط والإبداع وعملية صنع القرار السريعة مع الثبات على ذلك. فـإذا أضـفت بُعـدًا ثالثًـا للارتبـاط والارتجـال مـن شـأنه تغذية الظروف التي يكون ضمنها التفكير واللعب في أفضل صورة - على سـبيل المثـال مـدير جيد - فإنك سوف تحصل على أسس المنظمة المتناغمة كما يُوضح الشكل 2-2.

أولاً، يهتم بُعد التفكير بخلق المستقبل من خلال الاكتشاف العقلي. فهو يتطلب تنظـيم التخطيط والإجراءات والإدارة الحاسمة والممارسة لوضع هياكل تدعم عمليـات الابتكـار عـلى المدى الزمني بأكمله، من التفكير البـديل وفحـص الإمكانيـات إلى التنفيـذ. ثانيًـا، يُعـد عامـل اللعب بمثابة الإضافة العملية والارتجالية للتفكير، بحيث تقـوم عـلى اكتشـاف المسـتقبل مـن خـلال خلقـه. فـالخبرات والتجـارب الاسـتراتيجية والتكيـف والاسـتقلال تُعـد تلـك القـدرات الأساسـية خلـف السرعـة والتجديـد المتطـور، وتتطلـب نوعًـا مـن الإدارة الملهمـة والمحفـزة

والمبتكرة والحالمة. وفي النهاية، يُغذي بُعد الرعاية البعدين الآخرين من خلال تصميم المتطلبات التنظيمية للمستقبل القادم. إن خلق ثقافة يتم التحكم فيها من الانفتاح والطموح والابتكار وروح الفريق يتطلب قيادة تتسم بالتمكين والاستماع وتنشيط الحوار الاستراتيجي على أساس يومي.



الشكل (2-2): المنظمة المتناغمة وراء مرونة الاستراتيجية والأداء

ينبغي إعادة النظر في المركز الفعال للمنظمة المتناغمة خلال مرات ومرات عديدة من خلال الضبط والتدريب وتعلم قطع جديدة، ولكن الأداء الناشئ أثناء التفكير واللعب ورعاية المواءمة، يستحق بالفعل الكفاح من أجله. وعلى الرغم من ذلك، فإن كافة الأبعاد الثلاثة بحاجة لأن تكون قوية بالقدر نفسه من أجل أن تكون الشركة صحية. وإذا أصبح التفكير عميقًا، فإن مخاطر الشركة سوف تنتهي خلال مرحلة التحليل: التي تُمثل وضعًا مُحبطًا من الوقوف عند كتل البداية. وفي حالة ما إذا، على الجانب الآخر، اتخذ اللعب اهتمامًا زائدًا، فإن الأعمال سوف تنتهي عند نقطة التنظيم التي من شأنها تغيير الأمور من أجل التغيير - والتجديد الذي يقدم الكثير للغاية من المخاطر للعمليات. إن التبني المفرط لمفهوم الرعاية يؤدي إلى

المشروع غير المحتمل الخاص ببناء المنظمة المثالية، حيث يُشتت الكثير من الانتباه بعيدًا عـن الأجزاء التي تُؤدي إلى الحصول على الأموال. ومن الواضح أنـه في حالـة مـا إذا كانـت الأبعـاد الثلاث ضعيفة أو مفتقرة لشيء ما، فإن الشركة سوف تتجه نحو الركود أو التلاشي.

اختيار المفاهيم

خلال الفصل الأخير من هذا الكتاب، سوف تجد دليلاً عمليًا حـول كيفيـة بنـاء منظمـة متناغمة بذاتك. وعلى الرغم من ذلك، تتمثـل الخطـوة الأولى في اتخـاذ قـرار بشـأن النمـوذج والتصور العالمي والفلسفة التـي يتعـين عليـك الاعـتماد عليهـا وإتباعهـا واتخاذهـا باعتبارهـا افتراضك الفعال خلال هذه العملية. إن السبب وراء ذلك يُعد بسيطًا: فمـن الصـعب للغايـة أن تكون منسجمًا وحاسمًا مع الكثير من التفكير الـذي يشـتمل عـلى كـل مـن - و. كـما يُعـد اختيار أي منظور حول كيفية عمل العالم وما يُجدي نفعًا فيما يتعلق بـالأعمال التجاريـة هـو تحديدًا ما فعله مدرب كرة القدم نان برجستراند ومسوقو فوجيتسـو وإيـه جـي لافـلي لـدى بـروكتر آنـد جامبـل وسـتيف جـوبز وهـانز روزليـنج وفلوتينجشـيب وهسـكوفارنا وجـيمس وبنجامين هايوود، وليجو وآنتون آبيل وجيسيكا جاكلي ومـات فلانـري ووانـج شـونفو وشركـة Applied Materials ومستشفى Bumrungrad International و ديف كارول وغيرهم.

إذا كنت مثلي تعتقد أن هناك بعض المنطق في فكـرة أن العـالم بأكملـه وعـالم الأعـمال التجارية يتحرك من القديم إلى الحديث، وأن ذلـك الانتقـال مـن المحتمـل أن يُغـير الظـروف بالنسبة لمعظم الأعمال التجارية بصورة أساسـية، فحينهـا قـد يكـون مـن الجـدير بـك قـراءة الفصل التالي. إذا لم تكن كـذلك، فبإمكانـك التوقـف الآن لأنـه خـلال الفصـول التاليـة سـوف أُلخص مفهوم الاقتصاد الفكري، الذي يُعد جزءًا أساسيًا من هذا الانتقال. وفـيما بعـد، سـوف نتناول الأبحاث التي تُخبرنا عن كيفية تصفح الاتجاهات في العالم الجديد.

3

اقتصاد الفكر

خطورة المستقبل التكنولوجي

إن العاقبة المهمة للاتجاهات العامة والتغيرات التي عرضنا لها في الفصلين السابقين هي ظهور اقتصاد جديد. وقد جاءت تسمية "العالم القديم" - والـذي نغـادره في الوقـت الحـالي - من أغلب المجتمع الصناعي. لقد أطلقنا عليه هذا الاسـم لعقـود ولأسـباب وجيهـة. وقـد تـم وضع القاعدة الإنتاجية الخاصة به من قبل الصناعة وعـلى الـرغم مـن أن أقليـة مـن العـمال يعملون في هذه الصناعة، يعتمد عليها الأغلبية بطريقة أو بأخرى. ولكـن هـذه الأوقـات قـد أصبحت تاريخ. مـن منظـور اقتصـادي ووجهـة نظـر عامـة عالميـة وسياسـية جغرافيـة، فـإن المجتمع الآن ينتقل إلى مرحلة جديدة وعهد جديـد. لقـد قـال الكثـيرون قـبلي الأمـر نفسـه، ومجتمع اليوم قد تم منحه بالفعل العديد من الأسماء. على سبيل المثال لا الحصر:

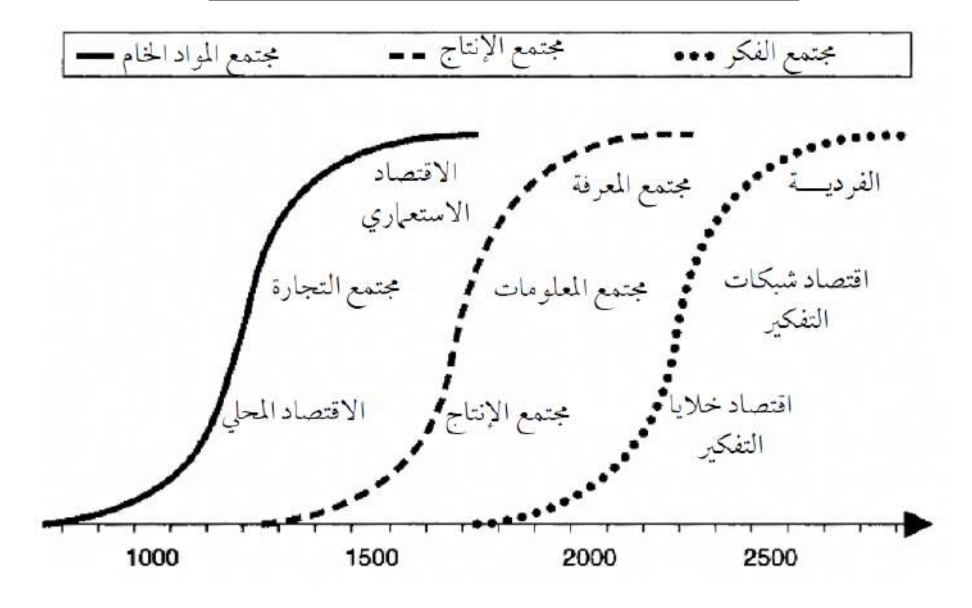
- المجتمع الشبكي (كاستلز)[1]
- الاقتصاد الخدمي (فوكس وجيرشاني)[2]
- مجتمع المعلومات (ماسودا وهاوكين)[3]
- مجتمع المخاطر (بيك وجيدينس)[4]
- المجتمع ما بعد الصناعي (بيل)[5]
- مجتمع ما بعد الفورديزم (أميم)[6]
- الموجة الثالثة (توفلر)[7]

- مجتمع الأحلام (جينسن)[8]
- اقتصاد الخبرة (بين وجيلمور)[9]
- اقتصاد المعرفة (دروكر)[10]

مـع ذلـك، فقـد اخـترت أن أواصـل مسـتخدمًا اصـطلاحًا مختلفًـا إلى حـد مـا. مـن الآن فصاعدًا، سأشير إلى هذا العهد الجديد باقتصاد الفكر لأنه أولاً وقبل كل شيء نظـام اقتصـادي تقوم فيه السلطة التنافسية على التفكير: القدرة على إنتاج العديد من المفاهيم الفعالـة قـدر الإمكان. بينما الوسائل التقليدية للإنتاج وفقًا للنظريـة الاقتصـادية هـي العمالـة ورأس المـال والمواد الخام و(أحيانًا) التكنولوجيا، يضيف اقتصاد الفكر وسيلة جديدة . يـأتي عامـل الإنتـاج الجديد هذا من المعلومات وبراءات الاختراع والأفكـار والمنتجـات الأخـرى التـي يـتم إنتاجهـا والاستفادة منها من خلال قوة التفكير البشري (وبالتبعيـة، اقتصـاد الفكـر). في هـذا الفصـل، سأقدم مبادئ جديدة للإدارة الناجحة للأسواق والمؤسسات في اقتصـاد الفكـر. سـأبدأ بـبعض الأفكار العامة (والتـي تناولتهـا بشـكل جـزئي في كتـابي السـابق "تخطـيط السـيناريو"[11]) ثـم سأكمل حديثي عارضًا لبعض المبادئ الأساسية.

خلايا التفكير وشبكات التفكير

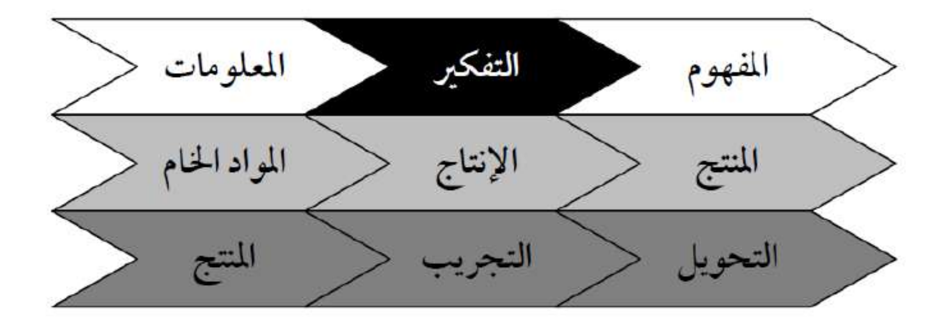
يعرض الشكل (1-3) بشكل تخطيطي كيف تطورت عصور الإنتاج المختلفة خلال الألف عام السابقة أو ما قارب ذلك. لقد تطور المجتمع القائم على المواد الخام من المجتمعات المحليـة التي تعتمد عـلى ذاتهـا إلى الاقتصـاديات التجاريـة الاسـتعمارية العالميـة، بيـنما تحـول المجتمـع الصناعي حديثًا من اقتصاد الإنتاج البسيط نسبيًا إلى مجتمع معلومات القرن العشرين. ومـع ذلك، هناك تغير كبير آخر يحـدث بالفعـل، ويرجـع الفضـل في ذلـك إلى التقـدم التكنولـوجي للعهود السابقة. بدلاً من العمل كمـدعم العضـلات، أصـبحت التكنولوجيـا الآن عبيـدًا ذكيـة تقوم بجميع الأنشطة المتخصصة في وجود الفردية - الأساس النظري حيث يمكن إنشاء الذكاء الأكبر من الذكاء البشري بطريقة اصطناعية.



الشكل **(3-1)**: تطور المجتمعات، من عهد المواد الخام إلى عهد الفكر

باختصار، كانت قيمة الاقتصاد الصناعي تتمثـل في تحويـل المـواد الخـام (والعمالـة) إلى منتجات يمكن بيعها (غـير متنوعـة في الغالـب) بكفـاءة قـدر الإمكـان. ويعنـي ذلـك أن مـن يملكون أغلب العوامل الفعالة كـانوا هـم مـن يفـوزون في اللعبـة. في الشـكل (2-3)، توضـح الطبقة الثانية الأجزاء الأساسية من سلسلة القيمة الخاصة بالاقتصاد الصناعي. مع ذلك، ففي اقتصاد الفكر الذي يواصل بزوغه في الوقت الحالي، تتكون سلسلة القيمة مـن ثـلاث طبقـات بدلاً من واحدة، ومفتاح فهم هذا الاقتصاد هو مفهوم خلايا التفكير وشبكات التفكير. في هذا الاقتصـاد الجديـد، تمثـل المعلومـات (أو بـراءات الاخـتراع والأفكـار ومـا شـابه) المـادة الخـام الجديدة. إنها موجودة - أحيانًا مجانًا وأحيانًا بمقابل مادي - ولكنها متاحة دائمًا وجـاهزة لأن يتم استغلالها.

في اقتصاد التفكير، يمثل التفكير عامل الإنتاج المهم الجديد، بينما خلايا التفكير التـي تحـول المعلومات والأفكار إلى مفاهيم مفيدة هي المصانع الجديـدة. تعمـل هـذه المفـاهيم فـيما بعـد كعامل إنتاج تقليدي في الطبقة المتوسطة، حيـث تكـون المكونـات الأساسـية في إنتـاج الخـدمات والمنتجات القيمة. الطبقة المتوسطة هي ما اعتاد أن يكون المجتمع الصناعي عليـه، ولكـن يمكـن



الشكل (3-2): شبكة التفكير ثلاثية المستوى وخلية التفكير الخاصة بها (ظاهرة باللون الأسود)

اعتبارها الآن أساسية ومساعدة لأنشطته المبتكرة والبحثية. في النهاية، يكون نتاجها - المنتج أو الخدمة - لا شيء أكثر من مادة خام في عملية خلق القيمة حيث يقوم العملاء بمساعدة هذه المنتجات بخلق معنى وتطوير وقيمة. عندما يجرب العملاء المنتجات أو الخدمات، يجدون أنفسهم يتحولون إلى شيء أفضل. وإذا لم يحدث ذلك، فلن يقوموا بشراء هذه المنتجات. يمكن استخدام هذا التحول الفردي كجزء من المدخلات الخاصة بالطبقة العليا. من خلال إتاحة البيئة المناسبة والسماح بالابتكار المفتوح، تكون المستويات الثلاث شبكة تفكير. ويكون الفائز باللعبة هو الشركة التي تتمتع بأكبر قوة جامعة لشبكة التفكير وخلية التفكير الخاصة بها.

في اقتصاد الفكر، تمثل كفاءة الإنتاج قدرة ثانوية، نظرًا لأن الأفكار والتفكير ستشكل الأسواق والمنتجات بما يكفي لإنشاء أسواق متخصصة شبه محمية للشركات التي تتمتع بتفكير جيد. تعد رحلة شركة Apple خلال الفترة ما بين عام 2000 وعام 2009 مثالاً رائعًا على ذلك. لكن ما التفكير الجيد بالنسبة للعملاء؟ حسنًا، لقد أوضحت دراساتنا أننا - مع ظهور اقتصاد الفكر- نشهد تشكل مجتمع متحول تقوده الخبرة يسعى فيه العملاء والقوى العاملة باستمرار وراء التحول واكتساب الخبرات. ويعني ذلك أن الشركة التي تتمتع بأفضل الإمكانات الجماعية (أي الشركة التي تنجح في إمداد موظفيها وعملائها بالقدرة على تحقيق الذات والتحول والتعاون[12]) هي الشركة التي سيتحول لها العملاء والموظفون. وبالتالي، فإن ما تحتاج الشركات لعمله هو أن تعيد تشكيل نفسها في اندماج من خلايا التفكير وشبكات

التفكير، حيث يشارك جميع المساهمين في إعادة تشكيل الشركـة، وبالتـالي، يجعلونهـا نسـخة أفضل من نفسها.

إن الشركـات مثـل Apple وGoogle وProcter & Gamble والشركـات الأخـرى التـي تعرف كيف تجمع (تشتري أو تقترض) أفكار ومعلومـات وتعـرف كيـف تحولهـا إلى مفـاهيم تحقق الأحلام هي الشركات التي تفوز في لعبة التفكـير. ومـع ذلـك، مـا كانـت شركـة Apple لتكون كما هي الآن إذا لم تعلم أن المنتجـات ليسـت أكـثر مـن مـواد خـام في حيـاة العمـلاء. تكمن قيمـة المنـتج أو الخدمـة - للعميـل النهـائي والمشـتري - في قـدرة المنـتج عـلى تحويـل المشتري، لجعله نسخة أفضل من نفسه. وبالتالي، فإن جلب مشترين وموظفين في علمية التفكير من خلال إنشاء شبكة تفكير، كـما فعلـت شركـة Procter & Gamble وشركـة Lego وشركـة Starbucks (13) وغيرها، يمثل عاملاً مهمًا آخر للنجاح.

صرخة من أجل قيادة الفكر

في النهاية، ما الذي يعنيه هذا العهد الجديد للقيادة؟ مـاذا يعنـي أن القـادة يحتـاجون لأن يكونـوا قـادة مفكـرين بشـكل أكـبر وتكـون قيـادتهم أكـثر ابتكـارًا وخيـالاً؟ مـن منظـور الموظفين، يمكن تقسيم القيادة إلى خمسة أبعاد:

- **التمكين:** التشجيع وتفويض السلطة. تدريب الأشخاص عـلى تحمـل المسـئوليات هنـا والآن، ليجدوا طريقهم ويضعوا أهدافهم الخاصة.
- **الإصغاء:** الإنصات والتعاطف. المعلم الذي يعد لأن يعطي فرصة للموهوبين لأن يظهـروا مهاراتهم.
- **الحسم:** الجرأة وعدم السياسة. اتخاذ قرارات متعنتة عند الضرورة، على الـرغم مـن أنهـا قد تؤذي القادة أنفسهم.
- **الابتكار:** الإبداع وإثارة الفكر. يـؤدي إلى الابتكـار والتجريـب والتجديـد في العمـل اليـومي والمشكلات الكبرى.
- **الخيال:** الإلهام والاهتمام بالمستقبل. يوضح الوجهة التـي يجـب اتخاذهـا ويمـنح القـدرة على وضع خطط جيدة للمستقبل ورفض الخنوع للمشكلات الحالية.

يتسـم القـادة بـأنهم مختلفـون. فبعضـهم ينصـت بشـكل أكـبر، بيـنما الآخـرون يكونـون استفزازيين أكثر. بعضهم يكون خيالي، وبعضهم يسعى للتمكين. فالأسلوب يختلف من شخص إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى. ومع ذلك، فبشكل عام، فالمديرون في الأسواق تامة التطور مثل أوروبا وأمريكا الشمالية يتمتعون بالقيادة التي تتسـم بـالتفويض والإصـغاء والحسـم، بيـنما يكون المديرون في الأسواق الناشئة خياليين ومبتكرين ومهتمين بالمستقبل بشكل أكبر. إذن، ما الذي يشكل أسلوب القيادة الناجحة؟ حسنًا، يعتمد ذلك على رغبتك في إسـعاد الأشـخاص أو بناء الثقة أو زيادة التحفيز والولاء من عدمها. إذا نظرنـا إلى كيفيـة ارتبـاط الأبعـاد ببعضـها، تبدو قيادة التمكين إلى حـد مـا النقـيض للقيـادة الخياليـة والحاسـمة. بالمثـل، تمثـل القيـادة المصغية النقيض إلى حد ما للقيادة المبتكرة، على الأقل فيما يتعلق بالتطور والابتكار اليـومي. تعزز القيادة المبتكرة التحفيز، بينما تمثل قيادة التمكين الدافع للتقدير وتفويض السـلطة، في حين أن قيادة وضع الأهداف الخيالية تهدف إلى خلق التعاون وثقافة عمل توجهها التنمية.

أوضحت إحدى دراساتنا الدولية أن القادة في أغلب الشركات أقوى في بعـد التمكـين: في المتوسط، يعتبر كل أربعة من خمسة موظفين أن مديريهم يفوضـون السـلطة إلى مـوظفيهم. وتتمثل المجالات الأضعف في أنماط قيادة الفكـر: القيـادة المبتكـرة والقيـادة الخياليـة. فهـذه الأنماط قد تكون أقل أهمية في إضفاء الرضا على نفوس الأشخاص في العمل، على سبيل المثال، نمط الإصغاء. ولكن في الوقت الحالي، في مناخ العمل المتغـير باسـتمرار، فهـي مهمـة لتحقيـق النجاح طويل الأجل. وقيادة الفكر والتغيير ليسا فقط للمديرين والقادة. فهما يمـثلان تحـديًا لأي شخص.

المبادئ الخمسة للإدارة الناجحة

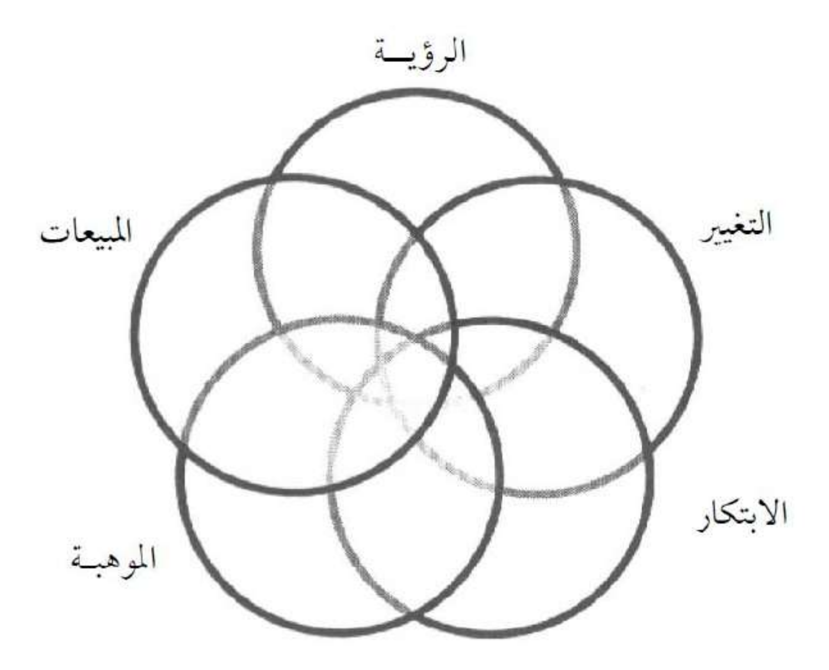
يعد الفكر ضروريًا للنجاح في اقتصاد الفكر كأسلوب القيادة، ولكنـه لـيس كافيًـا. تقـوم براعة الفكر على العادات والممارسات والسلوكيات التنظيميـة أكـثر مـن أي شيء. إذن، كيـف نضمن أننا لدينا السلوكيات الملائمة لاقتصاد الفكر القادم؟

منذ سنوات قليلة مضت، طلـب منـا المسـاعدة في تعـديل استقصـاء المـوظفين الخـاص بـإحدى شركـات تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات العالميـة بحيـث يقـيس عوامـل النجـاح المستقبلية بدلاً من إرضاء الموظفين. وبعد بحث شامل، بدءً بتحليل سيناريو مستقبل صـناعة

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لفهم بيئة الشركة المستقبلية ودراسة الأبحاث الإدارية الحديثة (الخاصة بنا وبغيرنا)، تم وضع نموذج للإمكانات التنظيمية المستقبلية - وهو مؤشر رأس المال المستقبلي - والعمل به. من أجل تحديد العوامل المحفزة الأساسية للأداء، فقد طلب من جميع المديرين تقييم أداء وحداتهم مقارنة بالمنافسين في السوق نفسها. للحصول على تحليل موضوعي أكثر عن الأداء، فقد تم دمج البيانات الخاصة برضا العملاء في عملية التقييم، وتم إجراء دراسة مرجعية في الأسواق الأساسية للشركة.

وقد تم وضع نتائج الاستقصاء السنوي الأول للشركة في رؤيتها الجديدة والمبادئ والتوجيهات الخاصة بها وقد تم وضعها في الاعتبار أيضًا عند تطوير إطار العمل الخاص بالقيادة والبرامج الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية. علاوة على ذلك، تم استخدام نتائج الاستقصاء في تطوير دراسة مسار السوق بالإضافة إلى استقصاء أداء العلامة التجارية - وقد كان هناك مطمح لأن تتزامن هذه الدراسات - وقد بدأت أيضًا مناقشات بشأن دمج معلومات أخرى مثل تلك الخاصة بالمدونات في النموذج. لذا، يمكننا القول بأن شركة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كانت تحاول بناء مؤسسة أكثر قوة، وأنها كانت تتبع تقدمها من خلال الاستقصاءات التي كانت تجريها.

إن الإمكانات الأساسية الخمس التي يتضمنها مؤشر رأس المال المستقبلي هي الرؤية والتغيير والابتكار والموهبة والمبيعات. ويقوم كل من هذه الإمكانات على مؤشر ثانوي أو أكثر يتعلق بالجوانب المهمة للاستراتيجية المطلوبة للتعامل مع تحديات اقتصاد الفكر. ونظرًا لأن هذه الإمكانات هي أساس النجاح، فقد تم تخصيص الفصول الخمسة التالية لهذه المبادئ وكيفية تطبيقها في مؤسستك. سيتم إيضاح هذه المبادئ كل بمفرده بتفصيل أكبر ودعمها بأمثلة ونتائج بحثية. وقد تم تقديم أغلب البيانات والمعلومات بالفعل في العديد من المناقشات وفي مشروعات العملاء وما شابه، ولكن هنا قد تم دمجها في صورة أكبر للمرة الأولى. يتضمن كل فصل أسئلة ونصائح بالإضافة إلى جداول وأشكال رسومية لتسهيل عملية استيعاب المبادئ. في النهاية، يجمع فصل واحد أخير الصورة معًا، مانحًا إرشادات مفيدة لكيفية وضع تلك المبادئ قيد التنفيذ.



الشكل (3-3): البيانات المستقبلية الخمسة أو عادات الفكر

هل شركتك صالحة للمستقبل؟

الآن، اقضِ دقائق قليلة في تقييم الذات. ما مدى ضخامة التحديات التي تواجهك وكيف استعددت أنت ومنافسيك للتعامل معها وما الأرباح المحتملة؟ حاول تقييم كل من الجوانب الموجودة أدناه على مقياس من واحد إلى سبعة، حيث واحد = التحديات الهامشية/التحديات التـي لم يـتم الاسـتعداد لهـا عـلى الإطـلاق/الأربـاح المنخفضـة بيـنما سـبعة = التحـديات الكبرى/التحديات التي تم الاستعداد لها على نطاق عالمي/الأرباح الهائلة.

	مستوى التحدي	الاستعداد الشخصي	استعداد المنافسين	الأرباح المحتملة
تطبيـق منظـور سريـع وطويـل الأجل في الوقت نفسه	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
اسـتخدام تحلـيلات للمعلومـات الخارجية	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
امـتلاك أسـلوب منظـور يوجهـه التخطيط لإجراء التحليلات	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
تطبيق المقـاييس عـلى العمليـات الداخلية بدلاً من النتائج	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
وضع ثقافة فكـر: زيـادة إنتاجيـة الفكـــر في العمـــل الجماعـــي والفردي	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
التركيز عـلى تطـوير الاقتصـاديات كالأسواق	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
التعامل مع التكنولوجيا الـخضراء كفرصة عمل	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
المنافسـة الجديـدة ذات التكلفـة المنخفضة والجودة العالية	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
تطوير التكنولوجيات الحالية بدلاً من الاستثمار في استراتيجيات جديدة	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
تطبيــق مصــدر ابتكـار خــارجي نظامي وابتكار مفتوح	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
إشراك جميع المـوظفين في عمليـة إنتاج الأفكار والابتكار	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
إشراك العمـلاء (والمسـتهلكين) في الابتكار	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
التواصل من خلال المواقع الاجتماعية	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1

	مستوى التحدي	الاستعداد الشخصي	استعداد المنافسين	الأرباح المحتملة
التركيز على ابتكار مفهـوم العمـل بدلاً من التطوير المتنامي للمنتج	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
تطبيق الابتكـار كعمليـة تطوريـة تجريبية تفاعلية	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
تكـــوين فريـــق عمـــل يتســـم بالتحدي توجهه الأهداف	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
توصيل التحول والخبرات للعملاء	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
مراقبة شكل العلامة التجاريـة في مواقـــع التواصـــل الاجتماعـــي والتحكم فيها	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
التعامل مع المـوظفين عـلى أنهـم عوامل المخاطرة وليس فقط عـلى أنهم الثروة الأساسية للشركة	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
تكوين عمـل يركـز عـلى العمـلاء وليس الشركة	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
خلق مؤسسة يوجهها المستقبل	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1

لمنح أفضل تأثير ممكـن، يجـب أن يحـدث تقيـيم الـذات بانتظـام كجـزء مـن أعمالـك الروتينية، لذلك استخدم قلمًا لا يمكن مسح كتابته وخذ نسخة من هذه الصفحات قبـل مـلْ الجدول.

تفسير تقييم الذات

بمجرد أن تملأ الجدول، تكون المجالات التي عليـك التركيـز عليهـا هـي التـي تكـون بهـا الأرباح المحتملة أكثر من مستوى التحدي و/أو تلك التي فيهـا اسـتعداد مؤسسـتك أقـل مـن مؤسسات المنافسين. احتفظ بهذه المجالات في ذاكرتك بينما تقرأ بقيـة الكتـاب، ولـك مطلـق الحرية في تنقيح التقييمات الخاصة بك بعد إنهاء كل فصل.

4

تطوير المعلومات

اعتاد التنقيب عن المعرفة أن يبدأ بالنظريات الكبرى. والآن، يبدأ بمقادير هائلة من المعلومات. أهلاً بك في عصر البيتابايت.

"كريس آندرسون" رئيس تحرير جريدة "وايرد"[(1)]

في يونيو 2008، أعلن "كريس آندرسون" رئيس تحرير جريدة "وايرد" نهاية العلم كما نعرفه، ورحب بنا - مستخدمًا الكلمات المذكورة أعلاه - في عصر البيتابايت. والأسباب وراء اختلاف عصر البيتابايت متعددة. مثلاً، ليس لدينا قياس فعّال لمكان تخزين المعلومات في الوقت الحالي (ليس في ملفات أو خزانات أو مكتبات ... إذن أين نخزنها؟). ولكن السبب الأساسي هو أننا نحتاج لأن نستخدم منهجًا مختلفًا في التعامل معه وهذا المنهج الجديد سيغير نظرتنا للعلم. يتم جمع مقادير متزايدة من المعلومات لأسباب، وهذه المعلومات تغير اسم اللعبة.

وقد صرح "آندرسون" بأننا لا نحتاج لنماذج بعد الآن. فلدينا معلومات. إذن هل ستثبت صحة مزاعمه؟ هل نشهد نهاية العلم، على الأقل بالشكل الذي عرفناه به خلال الثلاثمائة عامًا السابقة أو ما قارب؟ من ناحية، هناك عدة دلائل على أن "آندرسون" قد يكون مصيبًا. يبدأ المنهج العلمي بالافتراضات ووضع نموذج واختباره لفهم السبب وراء استبداله بالتحليلات والبحث عن الأنماط. يحل الارتباط محل السببية وهناك بالفعل مجالات متعددة يتحكم فيها النموذج غير العلمي الجديد. لقد تولى علماء الفيزياء والرياضيات أمر الموارد

المالية لعقود، بادئين بالمعلومات التجريبية وليس النظريات. في وقتنا الحالي، حسابات تـداول الأسهم الناجمة عن هذه المعلومات هي السبب وراء نصـف عمليـات التـداول في البورصـات الكبرى، بينما تغلق الشركات التقليدية أقسام التـداول الخاصـة بهـا[2]. في هـذا العـالم الزاخـر بالمعلومات، يحل الواقع محل النموذج - والأسواق المالية في الحقيقة هي لعبـة تنطـوي عـلى أرقام كبيرة. لذلك، فمع أننا قد لا نزال نحتاج لنماذج لكي نتذكر وننشئ خرائط ذهنيـة، فإننـا لا نحتاجها للفوز في اللعبة في السوق بعد الآن. في هذه المعركة، تكفي الارتباطات.

من ناحية أخرى، يمكننا القول بأن ما نشهده ليس نهاية العلم ولكنه بدايته. ليس علينا بعد الآن تخمين ما الصواب وما الخطأ وما هـو أسـوأ أو أفضـل. فـنحن نسـتخدم المعلومـات والتحليلات للاكتشاف، والذي بدوره يحفزنا لوضع نماذج ونظريات جديدة. لم نكن مهووسـين بالعلم أثناء فترة ازدهار الإدارة العلمية وعلم الأحياء الخاص بالأعراق كما نحن الآن، وبالتالي، فمن وجهة النظر هذه، يمكننا أن نقول بسهولة أنه لم يكن هناك أبدًا المزيـد مـن العلـم وأن العمل والمجتمع لم يكونا أبدًا علميين بشكل أكبر مـما هـما عليـه الآن. أو، ربمـا تكـون نهايـة العلم ما هي إلا نهاية بداية العلم. إذن فإن البداية فقط هي المختلفة - الفلسـفة والنظريـة، أو المعلومات والتجريب.

قيمة المعلومات

أنشأ "مارك زوكربيرج" موقع Facebook في عام 2004 كمشروع للكلية. وعنـدما ذاع صيته أكثر، أصبح يمثل نجاحًا عالميًا هائلاً حيث يضم 800 مليون مستخدم نشط[3]. ولكـن عوائده أصبحت بطيئة حتى وقت قريب، وقد جاهدت شركـة Facebook لإيجـاد نمـوذج عمل فعال وناجح[4]. مع ذلك، ففي عام 2009، حصلت شركة "Digital Sky" الروسية على نسبة 1,96 في المائة من الشركـة مقابـل 200 مليـون دولار أمـريكي، ويجعـل ذلـك القيمـة الكلية لـشركة Facebook أكثر من 10 بليون دولار أمريكي. هل تستحق الشركة حقًا هـذه القيمة؟ والأكثر من ذلك، هل يسـتحق تقييمـه في سـبتمبر عـام 2011 [6] بــ 66,5 بليـون دولار أمريكي أو التقييم الذي تم توقعه له بـأن تصل قيمته إلى 100 بليـون دولار أمـريكي في نوفمبر 2011؟[7] مع الأخذ في الاعتبار حقيقة أن عوائد Facebook المثبتة من الإعلانات كانت منخفضة وأن الشركة لم تقدم رسميًا تقارير بأي أرباح كبيرة، فإن الإجابة سـتكون لا.

ولكن في ضوء ما ناقشناه حتى الآن، ومع انتشار شائعة أن شركة Facebook قد ضاعفت أرباحها نصف السنوية إلى 1,6 بليون دولار أمريكي في النصف الأول من عام 2011، فقد تقارب قيمة الشركة 80 بليون دولار أمريكي[8]. وسيكشف المستقبل أي الإجابتين هي الصحيحة.

بعد صفقة شركة "Digital Sky"، ذكر "روب سالكوويتز" على موقع Internet Evolution (تطور الإنترنت) أن "القيمة العظيمة لشبكات التواصل الاجتماعي تتمثل في أنها تجمع كميات هائلة من المعلومات بشأن تفاعلاتنا مع بعضنا وعلاقاتنا بالمحتوى ووسائل الإعلام وعاداتنا المتعلقة باستخدام الشبكات والمعلومات واهتماماتنا". عند استخلاص المعلومات بشكل سليم، سينتج ذلك رؤى السوق التي ستغير بشكل جذري طريقة تفاعل الشركات مع عملائها[9]. بالمثل، فقد ذكر "جيمس سوروويكي" مؤلف كتاب "حكمة الجماهير" أو The Wisdom of Crows [10] في أحد الفيديوهات عام 2005 "أن ما تقدمه المدونات الموجودة على الإنترنت هو إمكانية الوصول للذكاء الجماعي المتفرق الموجود هناك والذي نعرف أنه متاح لنا إذا استطعنا اكتشاف طريقة للوصول إليه"[11]. في الوقت الحالي، نحن نعرف كيفية تحقيق ذلك.

قياس دوافع الأداء

تبذل الكثير من الشركات الكبرى الكثير من الوقت والجهد والموارد المالية لاكتشاف إن كان موظفوها راضين أم لا. فهي تجمع معلومات بشأن الرضا وبشأن آراء الموظفين في المديرين، وبشأن إن كان الموظفون يشعرون بالاحترام وإن كانوا يشعرون أن لهم كلمة مسموعة في الشركة. وتسأل أغلب الشركات عملاءها أيضًا عن رأيهم في الخدمات وإن كانوا راضيين عن جودة المنتجات والخدمات أم لا وأيضًا إن كانوا راضيين عن الابتكار واللمسة الشخصية للشركة أم لا. وفوق ذلك كله، تحتفظ كل شركة بمعلومات للأداء، والتي غالبًا ما تكون متاحة على مستوى الوحدة، وهي تصف مؤشرات الأداء المالي علاوة على مؤشرات الأداء الأخرى بالتفصيل.

لكن ماذا تفعل هذه الشركات بهذه المعلومات؟ هل تقوم بربط المعلومات المختلفة ببعضها؟ هل تحاول فهم مدى أهمية الرضا عن الوظيفة لإرضاء العملاء والأداء العام، إذا

كان الرضا يمثل دافعًا أساسيًا؟ هل تقوم بتحليـل أي الأسـاليب المؤسسـية والفرديـة تسـهم في أغلب أداء المؤسسة أو ابتكارها أو رضا العملاء أو الموظفين؟ هل تستخدم المعلومات لترى إن كانت الشركة طورت إمكاناتها المستقبلية أم لا، إذا كانت مناسبة للمستقبل بشـكل أكـبر مـن العام الماضي؟ في العموم، فأغلب إجابات هذه الأسـئلة هـو النفـي، والسـبب في ذلـك بسـيط للغاية. لم يطبق الرؤية القائمة على المعلومات سوى عدد قليل للغاية من الشركات. وكذلك، لم يدرك سوى عدد قليل جدًا من الشركـات أننـا نعـيش في عصر البيتابايـت وأن هنـاك كميـات كبيرة للغاية من المعلومات - وليست تلك الخاصة بصفقات العملاء - والتي يمكـن الاسـتفادة منها في لعبة التطوير المستمرة والتي تمثل الحيـاة. يمكـن اسـتخدام المعلومـات كانطلاقـة إلى المستقبل.

لنأخذ كفاءة العمليات كمثال. في العالم القديم، كان على كفاءة العمليات التعامـل مـع غياب الاحتكاك الداخلي والخـارجي وتكـاليف الصـفقات والمخـاطر والعقبـات الأخـرى التـي جعلت العمليات الاقتصادية شاقة ومكلفة. ومع ذلك، ففي وقتنـا الحـالي، قـد تغـير معناهـا. فعند الحديث عن كفاءة العمليات اليوم نعني البساطة، وبالبساطة نعني السرعـة والوضـوح والمرونة وإمكانية التنبؤ والحميمية. وأنـا أعـرف ذلـك لأني أدركـت الحاجـة إلى الرؤيـة التـي توجهها المعلومات وقمت بتحليل عشرات الآلاف من إجابات الموظفين من جميع أنحاء العالم - إجابات على مئات الأسئلة المتعلقة بالممارسات والخصائص التنظيمية.

إذا كنت قد جربت ذلك (ويجب أن تكون قد جربته)، ستجد الأنماط وتعـرف كيـف أن الإجابات المختلفة مرتبطة ببعضها. ستصل لمفهوم كفاءة العمليات وتعرف كيـف تـم وضـعه من خلال العديد من العناصر المرتبطة ببعضها. إذا قمت بربط هـذه العنـاصر بمـؤشرات أداء مختلفــة، مثــل إدراك المــديرين لأداء مؤسســاتهم مقارنــة بمنافســيهم، أو لآراء العمــلاء في المؤسسة، فسترى مدى اختلاف السلوكيات والخصائص التي توجه الأداء. الجـدول (1-4) هـو مثال على هذه النتيجة من أحد مشروعـات عملائنـا. وهـو يعـرض لتصـنيف جوانـب كفـاءة العمليات المرتبطة بشدة بـأداء المؤسسـة. قـد يكـون هـذا التصـنيف مختلفًـا إلى حـد مـا في مؤسستك، لكنه قد لا يبدو بهذا الاختلاف نظرًا لأن أغلب الأنماط شائعة إلى حد ما.

على مدار سنوات، قامت شركة Kairos Future بتطبيق هذا النوع من البحث لتحديد

دوافع الأداء الأساسية في العالم الجديد - اقتصاد الفكر. لقد درسنا جوانب الاستراتيجية والمبيعات والقيادة والابتكار والذكاء المهني وإدارة التغيير في عدد من المشروعات الكبيرة وكيف ترتبط الممارسات المتعلقة بهذه المجالات بالجوانب المختلفة للأداء أو تتنبأ بها. وكان اهتمامنا ينصب على الممارسات والسلوكيات والجوانب الثقافية والعملية والتي يمكن أن توجه ليس فقط ما نفعله ولكن أيضًا كيفية القيام به. أثناء كتابتي للفصل الثالث، منذ ثلاثة أعوام سنحت لنا فرصة دمج البحث في مشروع عالمي كامل لإحدى كبرى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العالم. في الفصول التالية، سأقدم بعض النتائج من هذا المشروع علاوة على عدد من المشروعات البحثية الداعمة والمماثلة.

الجدول **4-1**: جوانب كفاءة العمليات

دوافع كفاءة العمليات
عمليات العمل البسيطة
اتخاذ القرارات بسرعة
التنفيذ السريع
مرونة السياسات
الوصول للمعلومات والأشخاص
التنظيم الواضح

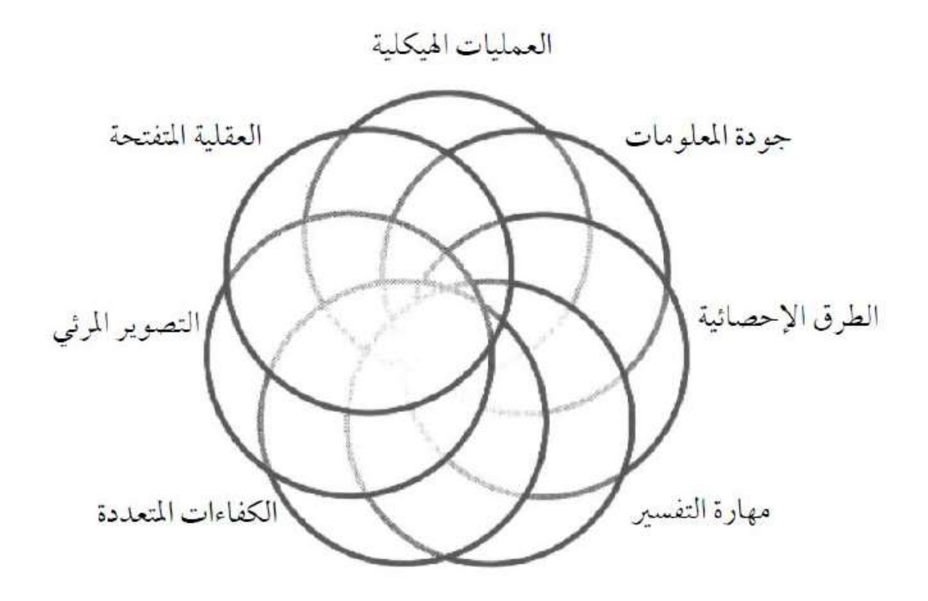
جودة الرؤية

بعد أعوام من الاعتماد على الرؤية التي توجهها المعلومات كأساس لعملنا الاستشاري، اكتشفنا سبعة دوافع أساسية للأداء. وقد تم تخصيص بقية هذا الفصل لها.

العمليات الهيكلية

كما رأينا في الفصل الثاني، تعد الإجراءات والتخطيط النظامي أحد الأسباب الثلاثة للتنظيم المشوش. في الرؤية والتبصر، تمثل العملية الأساس للحصول على نتيجة، وهي مهمة للإنتاجية. من أجل ازدهار الإبداع وتبني طرق جديدة في التفكير في المؤسسة، فهناك حاجة إلى أساس قوي ومتحفظ إلى حد ما. وبدون العمليات الهيكلية التي تشكل قاعدة وأساس

الشركة، فلن يكون للأفكار الجديدة برنامج ثابت بشكل كافٍ ترقي نفسـها مـن خلالـه. يمثـل وضع الشركة لعمليات للتحليل المتكرر وفي الوقت نفسه تكـون منفتحـة للطـرق الجديـدة في التفكير والعمل مسألة تحقيق توازن - وسنعود لموضوع التوازن هذا لاحقًا.



الشكل (4-1): أسس جودة الرؤية

جودة المعلومات

هناك مقولة قديمة ولكنها لا تزال صحيحة وهي "إن كانت المـدخلات سيئة، فسـتكون المخرجات كذلك". تقوم الرؤية الصـحيحة دائمًـا عـلى المعلومـات عاليـة الجـودة. ولكـن تـذكر، تتوقف متطلبات جودة البيانات أيضًا على الغرض. فإذا كنت تريد أرقامًا دقيقة بشأن مـا يفكـر فيه الناس بشأن التفاعل القائم على الويب بين المرضى والأطبـاء، يجـب ألا تبنـي هـذا التحليـل على استبيان قائم على الويب، ولكن عليك أن تبنيه على مقـابلات مبـاشرة مـع عينـة عشـوائية تمثيلية. من ناحية أخرى، إذا كنت مهتمًا بكيفية مناقشة الصـحة أو الرعايـة الصـحية، وتحديـد الموضوعات الأساسـية المتعلقـة بـذلك وكيفيـة اختلافهـا بـين الـدول ومـا شـابه ذلـك، فيمكنـك

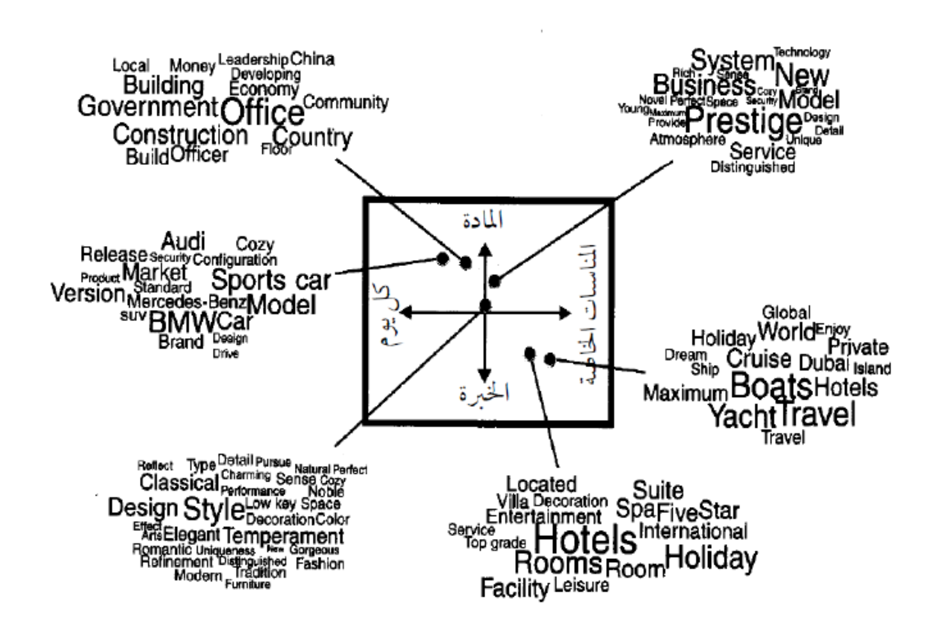
الاعتماد على الويب في ذلك، خاصة إذا كنت مهتمًا بمعرفة آراء الشباب. قد يكون من الجيد أيضًا تخطي عملية جمع المعلومات التقليدية والبدء في تكوين مجموعات نقاش ومدونات في الحال. أو، إذا كنت مهتمًا بالمناقشات الخاصة بوسائل الإعلام التقليدية، يمكنك القيام بالأمر نفسه مع الصحف الموجودة على الإنترنت. في وسائل الإعلام عبر الإنترنت، ستجد كميات كبيرة من المعلومات التي يمكن تنظيمها وتحليلها للحصول على فهم تصوري لماهية الصحة.

هذا بالضبط هو ما فعلناه في مشروع دولي منذ عامين لإحدى الشركات متعددة الجنسيات والرائدة في مجال الأغذية والمعلومات. فمن أجل فهم مجال الصحة في مجموعة من الدول الأوروبية، تتبعنا المناقشات الموجودة في المدونات ومجموعات النقاش وقمنا بتنظيم المناقشات باستخدام أدواتنا الخاصة لتحليل النص بشكل تلقائي. وقد منحنا ذلك رؤى قيمة، ولكننا اختتمنا التحليل بلقاءات عرقية مفصلة وشاملة والتي منحتنا فهمًا أعمق لبعض الأمور. وأخيرًا، للحصول على أرقام صحيحة، قمنا بإجراء استقصاء لقياس الآراء والأنماط التي تم تحديدها من خلال المدونات ومجموعات النقاش. لقد منحت النتائج العميل فهمًا جديدًا كاملاً للعلامة التجارية في سياقها ومحور تركيزها وحددت عددًا من الفرص التي لم يتم استغلالها ووضعت اتجاهًا جديدًا للتواصل وتطوير المنتجات.

يعرض الشكل (2-4) لخريطة تصورية تم وضعها في مشروع آخر. وهي توضح الجوانب الست الأساسية للرخاء والرفاهية، كما تم التعبير عنها في المدونات الصينية. باستخدام تحليلات/طرق مختلفة، يمكن تمثيل المفاهيم في خريطة ثنائية الأبعاد حيث يفسر المحلل المحاور. في هذه الحالة، يمكننا رؤية أن الصينيين يربطون الرخاء والرفاهية في الأساس بأشياء مادية مثل السيارات والسلع والمباني والأنشطة الدالة على الثراء مثل ارتياد الفنادق وركوب البواخر. يمكنني إخبارك أن خريطة الرفاهية تبدو مختلفة تمامًا بالنسبة للسويديين والأمريكيين. فالنسبة للسويديين، على سبيل المثال، ترتبط الرفاهية في الأساس بيوم جمعة مريح وشموع مضيئة وعشاء رائع في المنزل. فهي تتعلق بالتجارب اليومية[12].

إن المدونات ومجموعات النقاش والمدونات الصغيرة والأخبار عبر الإنترنت وما شابه هي مصادر قليلة للمعلومات التي يمكن جمعها بشكل مستمر وتصنيفها وتحليلها. وهذه المعلومات مع المعلومات الخاصة بالسوق والشركة والتي يتم إنتاجها داخليًا، تمثل أحد أقيم

الموجودات التي يمكن أن تجمعها الشركة. مع مقادير المعلومات المتنامية بسرعة، من السـهل فهم أن الاستراتيجيات التي تعتمد عـلى البيانـات تمثـل الاتجـاه الأقـوى في العـالم الاستشـاري اليوم[13]. ولكـن أحـذره؛ فـالجودة هـي الشيء الأول والأهـم (والمراقبـة) – ليسـت الكميـة – البيانات. فمثلاً بيانات العمل تتغير بمعدل متوسطه أربعة بالمائة في الشـهر[14]. لـذا عليـك أن تتأكد أن البيانات التي تقوم بتحليلها لا تزال قائمـة.



الشكل (4-2): أمثلة على نتائج من تحليل منشورات المدونات الصينية بشأن الرفاهية

الطرق الإحصائية

تمثل التحليلات العلاج الذكي للمعلومات المعقدة باستخدام الطرق الإحصائية. أريد حقًا أن أؤكد على ذلك، لذا سنوضحه بشكل أكبر:

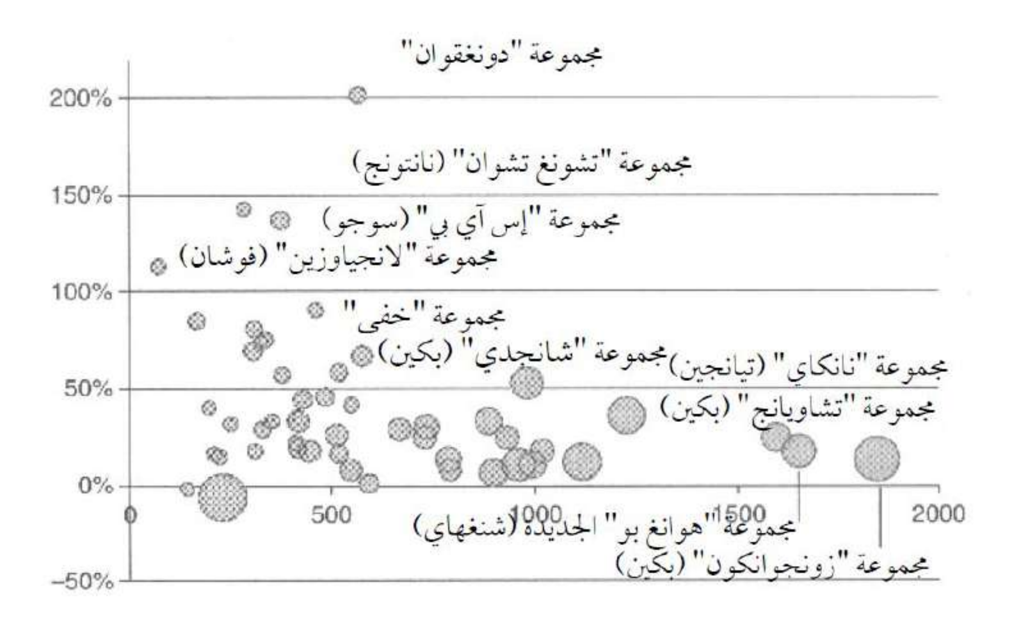
- الجداول الإليكترونية ليست تحليلات.
- جميع مستخدمي الجداول الإليكترونية ليسوا محللين.

هل هذا واضح؟ جيد. يمكن تطبيق الطرق الإحصائية على أية معلومات، سواء كانت داخلية أم خارجية. علاوة على ذلك، فأنا أوضح ما يمكن عمله بنوع واحد من المعلومات والتي يطلق عليها اسم منشورات المدونات. يوجد أدناه مثال آخر - في هذه الحالة، باستخدام جميع براءات الاختراع الصينية المسجلة منذ عام 1985، والتي قد تتخطى مليوني براءة اختراع. من أجل تنظيم معلومات تسجيل براءات الاختراع هذه، استخدمنا معلومات جغرافية بالإضافة إلى تصنيف براءات الاختراع وحددنا أكبر 50 مجموعة براءات اختراع جغرافيًا في الصين في الوقت الحالي. يوفر هذا التحليل سلسلة من النتائج لم يتم تسجيلها من قبل، وقد كان الإسهام الأساسي هو وجود أمواج مختلفة للمنظر الابتكاري الصيني، والتي تمثل فيها الموجة الثالثة الموجة التنظيمية[15]. يوضح الشكل (3-4) نمو المجموعات فيما يتعلق ببراءات الاختراع في عام واحد (ما بين عام 2009 وعام 2010). تشير المحاور لعدد براءات الاختراع (محور س) ومعدل نمو براءات الاختراع (محور ص)، على التوالي، بينما يتوافق حجم الدائرة مع عدد براءات الاختراع الموجودة في المجموعة.

مهارة التفسير

تعني الطبيعة المتغيرة بشكل سريع لزمننا الحالي أن الفرد الذي يدفع مقابلاً للحصول على المعلومات ليس لديه الوقت لاستيعاب التفكير الواقعي الذي يقدم له. بدلاً من ذلك، يجب أن يتم تفسير المعلومات واستيعابها قبل منحها لعميل أو صاحب عمل. بشكل مختصر، فإن الأشخاص يحتاجون ملخصًا سريعًا - ومن الأفضل أن يتم إدراجه في شريحة Power Point واحدة. (أو، الأفضل أن يتم تخزينها على برنامج Gapminder أو Pivot). في العالم الجديد، يتمثل الطريق إلى تحقيق النجاح في إتقان تحويل التفسيرات إلى رسومات بيانية وتمثيل بصري، لذلك فإن الحصول على المعلومات ليس كافيًا عادةً. إن تفسير المحور في تمثيل

مدونات الرفاهية الخاصة بالصينيين يعد تهيئة بسـيطة للمعلومـات ولكنهـا قويـة في الوقـت نفسه.



الشكل (4-3): خمسون مجموعة لأعلى نسبة تسجيل سنوي لبراءات الاختراع في الصين.

على الرغم من أهمية المعلومات والرسومات البيانيـة التـي تـزداد مـع الوقـت، لكـن في النهاية، ما هي إلا معلومات ورسومات بيانيـة. إن مـا يمنحهـا القيمـة الحقيقـة هـو التفسـير والاستنتاجات التي تتوصل لهـا، والتسـمية والإطـار اللـذين تـربطهما بهـذه الاسـتنتاجات. إن القدرة على وضع مفاهيم وتعبيرات تلخص الأشياء وتوصلها للآخرين وتضـعها في سـياق هـي أكثر المواهب المطلوبة في صناعة العلاقات العامة. فكـر فقـط في الاتجاهـات والمفـاهيم مثـل السحاب أو التكنولوجيا الفائقة/اللمسة الفائقة (التي وضعها "جـون نايسـبيت")[16] - حيـث أصـبحت التعبـيرات نفسـها محفـورة في أذهـان الكثـيرين، مـما يجعلنـا نتـذكر الكثـير بشـأن المفاهيم - وسترى ما أعنيه.

الكفاءات المتعددة

تكمن قوة فريق التحليل الخاص بك في تنوعه. من خلال توظيف محللين ذوي كفاءات متعددة - معالجة المعلومات والقدرة على تفسير وتقديم وتوصيل النتائج - بالإضافة إلى المحللين ذوي الرؤى والخبرات والخلفيات المختلفة، سيصبح فهم الأمور الغامضة الخاصة بالاتجاهات الشابة أكثر سهولة. يسهل تعدد فريق التحليل التعاون الداخلي حيث يقل احتمال أن تصبح العلاقات بين الأقسام المختلفة متوترة إذا كانت هذه الأقسام لا تضم نوعًا معينًا من الأشخاص.

التصوير المرئي

يمثل استخدام جميع المعلومات المتاحة بطريقة إبداعية أحد مجالات الخبرة التي تصنع المستقبل. الكلمة الأساسية هنا هي الإبداع. وحيث إن الأشخاص أصبحوا أقل حماسًا بشأن معالجة مقادير كبيرة من المعلومات المكتوبة، فهناك حاجة إلى ابتكار وسائل اتصال جديدة. لقد تناولنا بالفعل تقنيات عرض جديدة تتمثل في برنامجي **Gapminder** و**Pivot**، واللذين يمثلان بالطبع ثورة في مجالهما. ولكن التصوير المرئي الجيد يمكن أن يأتي أيضًا بالعديد من الأشكال، وأحيانًا يكون في سهولة إيجاد طريقة جيدة لعرض العديد من المعلومات في صورة واحدة. وقد كان أحد الأمثلة التي استخدمتها شركة "Kairos Future" في تحليل مدونة حديث هو تقويم يصور عدد مرات تكرار الكلمات الأساسية المرتبطة بالخبرات في المدونات السويدية خلال العام. بينما يكون هناك صعوبة في قراءة وكتابة المعلومات المعروضة في شكل نص، فإن التقويم يمنحك لمحة تخطيطية يمكن النظر إليها بسرعة شديدة. لذلك، فإن بذل بعض الجهد في التصوير المرئي يساعد على توصيل المعلومات بسهولة.

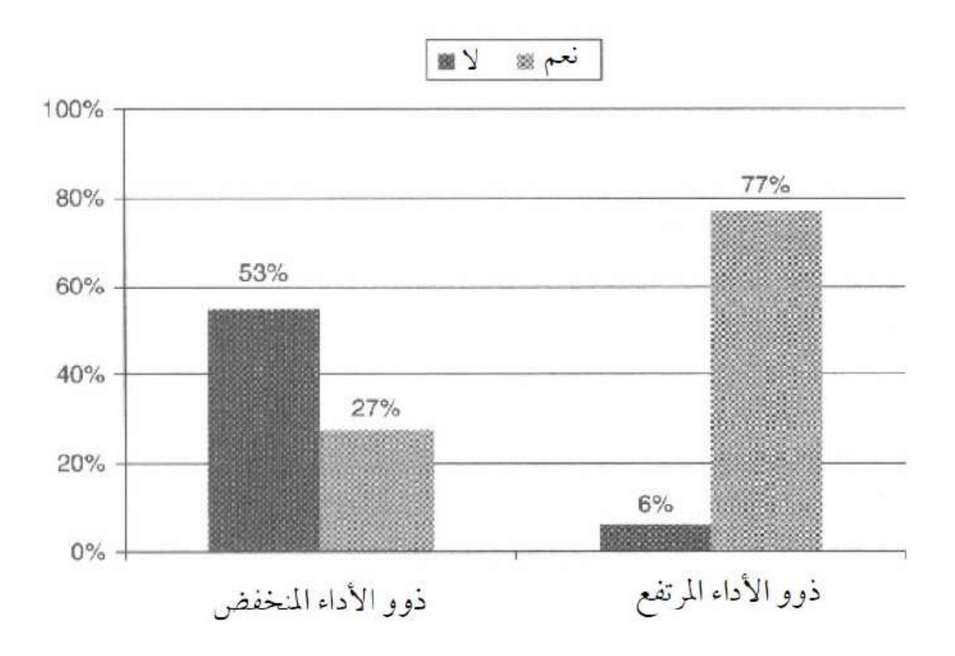
من ناحية أخرى، قد يكون تصوير المعلومات بشكل مرئي أمرًا معقدًا إلى حد ما. تأتي أحدث الخدمات في شكل واقع مدمج أو معزز، يقوم على طبقة معلومات مرئية توضع أعلى ما يمكنك رؤيته بعينيك. منذ عام **2010**، سمحت شركة **Google** لمستخدمي موقعها الإليكتروني بالحصول على معلومات بشأن المعالم والكتب منه وأخذ صور منه على هواتف **iPhone** الخاصة بهم. تتيح صور الملصقات أو الشعارات أو الباركودات التعرف على أماكن شراء المنتجات وتكلفتها. من الممكن أيضًا تصوير النص الذي ترغب في ترجمته أو بطاقات العمل التي ترغب في تضمينها في جهات الاتصال الخاصة بك. تتيح شركة **Synsam** التي

تقـوم بتصـنيع سلاسـل النظـارات لعملائهـا تجريـب النظـارات مـن خـلال موقـع الشراء عـبر الإنترنت Cheap Monday باستخدام كـاميرات الويـب وتقنيـة الواقـع المعـزز. ولقـد قامـت شركـة Facebook بـإطلاق خدمـة للتعـرف عـلى الوجـه مـن خـلال الصـور التـي يضـعها المستخدمون عليه وقد استخدمت كـل مـن شركـة Ford وGeneral Motors تقنيـة الواقـع المعزز في حملات التسويق المختلفة. وهناك المزيد من التطبيقات في الطريق.

العقلية المتفتحة

لقد رأينا بالفعل العديد من الأمثلة على ما قد ينجم عن المنهج العلمي الجديـد: البـدء بالإجمال ثم الانتقال إلى التفصيل. استخدم الرياضيات واستكشف ما تحصـل عليـه بـدلاً مـن البدء بنظرية والبحث عن دليل. هذا هو ما تفعله مواقـع مثـل We Feel Fine و Patients Like Me وMappiness وOk Cupid. وهذا ما فعلته شركة Husqvarna عندما بحثت عن معلومات بشأن عواطف البستانيين الحقيقيين ومـا فعلتـه أيضًـا "لجنـة السـياحة الأوروبيـة" عندما بحثت وجهة نظر الصينيين في بعض الدول الأوروبية في دراسـة أجرتهـا شركـة Kairos Future عام 2011. وهذا ما تفعله شركة Google أيضًا طوال الوقت.

لا تمتلك شركة Google النظرية الفضلى بشأن ثقافة الإعلان والإعـلان عـبر الإنترنـت. في الحقيقة، ليس لديها نظرية على الإطلاق. ولكن لديها المعلومات وأفضل أدوات التحليـل وقـد كانت مقتنعة بأنها بامتلاكها لهذه الأشياء سـتحقق النجـاح يومًـا مـا. تبـدو الرؤيـة المختلفـة للعالم - أننا لا نحتاج لأن نعرف سبب سير الأمور بشـكل جيـد ويكفـي أن نعـرف أنهـا تسـير بشكل جيد - الفلسفة التأسيسية لشركة Google. فهي تتقبل ببساطة عدم معرفتها بالسبب وراء أن صفحة ويب ما أفضل من أخرى. إذا أوضحت الإحصاءات أنها كذلك، فإن ذلـك جيـد بما يكفي. وهذا هو السبب أيضًا وراء قدرة موقـع Google عـلى ترجمـة اللغـات ومضـاهاة الإعلانات بالأبحاث. فالأمر يتعلق ببساطة بالإحصاءات.



الشكل (4-4): العلاقة بين الأداء الكلي والعقلية المتفتحة

بالطبع، من الأهمية بمكان أن تتوفر لدى الشركة هذه العقلية المتفتحة لكي تحقق النجاح في جميع الأنشطة العقلية بما في ذلك الرؤية. يعرض الشكل (4-4) مدى أهمية ذلك. بإيجاز، يعرض أن الانفتاح شائع بشكل أكبر 3 مرات بين الشركات ذات الأداء المرتفع من تلك التي تتمتع بأداء منخفض. لذلك، استعد لتحدي تصوراتك المسبقة ودع المعلومات تقودك إلى الطريق الصحيح. لا تتجاهل النتائج غير الجيدة أو النتائج التي تتحدى ما تعتقد أنك تعرفه، لأنه عندما توجه المعلومات الأفعال تكون مؤسستك بالفعل تقودها التحليلات.

الرقص مع الأفكار

يعد تقييم الذات الخطوة الأولى نحو النجاح في اقتصاد الفكر. هل أنت مستعد لأن تصبح أكثر اهتمامًا بالمقادير والكميات في عصر البيتابايت؟

الركن الأساسي	المعنى	هل أنت مستعد للمستقبل؟	التقييم
العمليات الهيكلية	تطوير عمليات للتحليل المتكرر	هل التخطيط النظامي والإجراءات المنظمـة هـما أسـاس العمليـات التحليلية الخاصة بك؟	☐ نعم ☐ لا
جودة المعلومات	اسـتخدام المعلومـات الحديثـة ذات الصـلة أكـثر أهميـة مـن مقدارها	هل تختار متعمـدًا البيانـات التـي تستخدمها وتوقيت استخدامها؟	☐ نعم ☐ لا
الطرق الإحصائية	المعالجـة الذكيـة للمعلومـات المعقـدة باسـتخدام الطـرق الإحصائية	هل لدى فريقك الكفاءة والمعرفة الإحصائية الكافية وهـل يـتم مـنح أفراده الوقت الكافي لاستخدامها؟	☐ نعم ☐ لا
مهارة التأويل	تفسيـــرك للمعلومـــات والاستنتاجات التي تضعها هو ما يجعل للمعلومات قيمة حقيقية	هـل فريقـك قـادر عـلى التحليـل بجـودة عاليـة وتلخـيص النتـائج بشـكل إبـداعي وفعـال وغـير متحفظ؟	☐ نعم ☐ لا
الكفاءات المتعددة	توظيـف محللـين ذوي كفـاءات متنوعة	هل يضم فريقك كفاءات وسـمات شخصية متنوعة.؟	☐ نعم ☐ لا
التصوير المرئي	إتقـان التمثيـل البـصري والرسومات البيانية	هـل تبحـث باسـتمرار عـن طـرق جديـدة لتقـديم الأشـياء وطـرق جديدة لخلق تجارب تنطوي عـلى الفهم؟	☐ نعم ☐ لا
العقل المتفتح	أن تدع المعلومات هـي القائـدة بـالرغم مـن النتـائج المزعجـة أو المضادة للبديهة	هل تثق في أدوات التحليل الخاصة بـك بمـا يكفـي لأن تجعلهـا تقـود أفعالك أي أن تكون شخص تقـوده التحليلات بحق؟	☐ نعم ☐ لا

5

الانطلاق نحو المستقبل

من الجيد أن يكون هناك نهاية لرحلتك، لكن المهـم هـو الرحلـة نفسها في النهاية.

"أورسولا كيه لي جوين" مؤلفة أمريكية[1]

خلال التسعينيات من القرن العشرين، أصبحت بيئة العمـل في العديـد مـن الصـناعات أكثر اضطرابًا نتيجة للعولمة والتغير التكنولوجي السريـع. أنـتج هـذا التحـول اتجاهًـا جديـدًا للأبحاث الإدارية الأكاديمية والمعتادة التي تتعامل مع الاستراتيجية والإدارة في جو مـن الشـك وعـدم اليقـين، وهـي حالـة تواجهها أغلـب الشركـات في الوقـت الحـالي. لقـد تحـول علـماء الاستراتيجيات والباحثون فيها من النظرة الثابتة للاستراتيجية لنظرة أكثر ديناميكية تركز عـلى القدرات العامة والديناميكية (المرونـة والتكيـف وابتكـار الاسـتراتيجيات ومـا شـابه). بالتـالي، تحول التركيز من إيجاد مكانة والدفاع عنها إلى تكيف الشركـة وتطويرهـا باسـتمرار. يتطلـب العالم المفعم بالحركة بشكل أكبر القدرة على وضع طبقات من الكفاءة على الطبقات القديمة. وبالتالي، فإن الانطلاق نحو المستقبل هو أساس ما يفعله الخبراء الاستراتيجيون المستقبليون.

وُضع مفهوم القدرات الديناميكية في الأساس "تيس" و"بيسـانو" و"شـون" في عـام 1997 كـ"اسـتجابة لعـالم "شـومبيتريان" للابتكـار القـائم عـلى المنافسـة وزيـادة العوائـد والمنافسـة[2] المتعلقـة بـالأداء والأسـعار والتـدمير الخـلاق للكفـاءات الحاليـة. منـذ ذلـك الحـين، اعتمـد الأكاديميون والكتاب في مجال الإدارة عـلى هـذا المفهـوم: في السـنوات التاليـة، بـاحثون مثـل

"هاميل" و"فالينكانجاس"[3] و"كيم" و"موبـورجن"[4] و"راميلـت"[5]. ولقـد أكـد جميـع هـؤلاء الباحثون على الجمع بين القدرة عـلى التنبـؤ بمـا هـو آت وتصـور إجابـات والـتصرف بشـكل تفاعلي.

على الرغم من أن القدرة على القيام بـذلك ليسـت ببسـاطة مجموعـة مـن الممارسـات الإدارية - فهي ما تفعله الشركات. والأكثر من ذلك أنها جزء من ماهية الشركات. فهي ثقافـة متأصلة فيها. ومع ذلك، لا يعني ذلك أنه من المستحيل الحصول على الإمكانـات الديناميكيـة المطلوبة المتعلقة بالتبصر أو النزعة السياقية، التفاعليـة أو التغيـير. مـن خـلال التعـرف عـلى العناصر الثقافية المرغوبة وتطبيق السلوكيات والممارسات الداعمة، من الممكن أن يتغير ذلك.

الانطلاق إلى المستقبل أولاً

إن السبيل الوحيد للفوز في معركة المستقبل هو الانطـلاق إلى المسـتقبل أولاً، ولكـن إذا أعددت للقيام بذلك، فكونك قائدًا لصناعة المستقبل أمـرٌ لـه فوائـده. مـما يثـير الدهشـة أن العديد من المؤسسات لا زالت تتصارع لأجل حل المشكلات اليومية ومكافحة الحرائق. لمـاذا؟ بسبب انعدام البصيرة والعمل الاستراتيجي المهمل. يعرض هذا الإهـمال الشركـة لمخـاطر غـير ضرورية حيث إنه لا يتم أبدًا التعرف على أسباب الكوارث اليومية التي تحدث. بالطبع، فـإن المؤسسة التي لا يمكنها التعامل مع ما يواجهها في الوقت الحالي، لن يكون لهـا مـنهج تفـاعلي للمستقبل أيضًا.

إن ما تحتاجه هو أن تحكم قبضتك بقوة على مسـتقبلك مـن خـلال القيـام بـذلك مـن الآن. إن استخدام المستقبل نقطة بداية للتفكير والتصرف سيجعلك تتقـدم عـدة خطـوات في اللعبة مما يعني أنه لن يكون هناك نيران تحتـاج لإخمادهـا. يمثـل الشـكل (1-5) جـزءًا مـن إحدى دراساتنا وهو يوضح سبيل النجاح الذي ينتظـر هـؤلاء الـذين يعرفـون فـرص جديـدة ويطلقون خدمات ومنتجات ابتكارية جديدة ويصممون مؤسسـة للمسـتقبل. كلـما تنوعـت التصنيفات الاستراتيجية لشركة ما وكلما تم أخذ بعد الآفاق الزمنية في الاعتبـار عنـد الاختيـار من ترسانة الأسلحة التكتيكية، ستكون الشركة أكثر تفاعلية ونجاحًا عند مواجهة المستقبل.



الشكل **(5-1)**: السبيل نحو تشكيل المستقبل

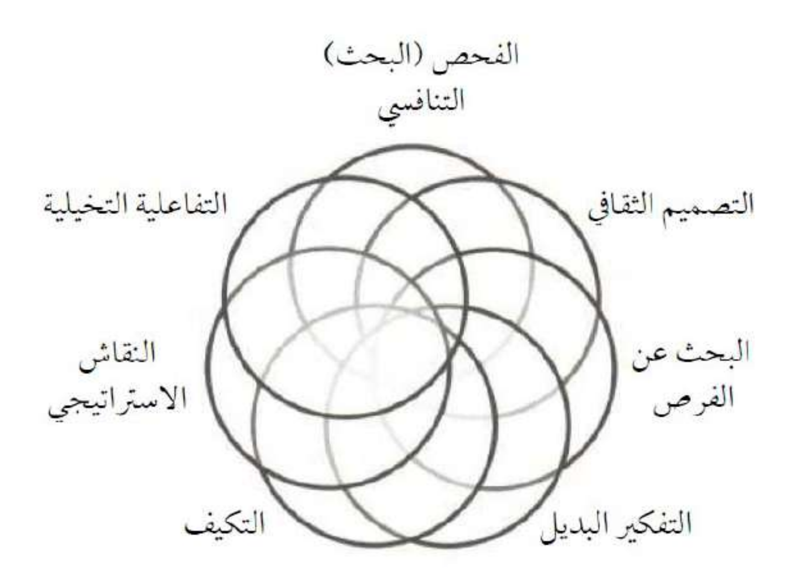
أن تكون الشخص الذي يعرف الصناعة واتجاهها فإن ذلك سيساعدك على الاستعداد للمستقبل علاوة على اتخاذ إجراءات نحو تغييره أيضًا. هذا هو السبب وراء وضع شركات السيارات للسيارات التصورية في المعارض. فمع أن هذه الآلات الرائعة يتم تقديمها نادرًا للأسواق، فهي تمثل طريقة تقوم من خلالها العلامات التجارية بدعم معرفتها بما هو قادم. إن التنبوءات التي تطرحها العلامات التجارية الرائدة تنزع لأن تكون ذاتية التحقيق أيضًا، فقد وضعت سيارات إكسبو أهدافًا جديدة للصناعة التي بدأت إجراءاتها التنافسية المطاردة.

جودة التغيير

عندما ترقص مع المستقبل كبطل عالمي بينما يتعثر من حولك ويدوسون على أقدام بعضهم، سيلاحظ الناس ذلك. في بيئة العمل، أن تلفت نظر الآخرين وتكون ملحوظًا منهم، فإن ذلك سيسهل لك جذب العملاء والموظفين الموهوبين حيث إنهم ينجذبون إلى قائد الفكر في صناعتك. إن إظهار بدايتك الفكرية المبكرة يجعلك شخصًا مثيرًا للاهتمام كصاحب عمل وشريك ومورد مما سيمنحك مدخلات قيمة للشيء التالي. لكن ما المطلوب

للانتقال من إخماد النيران إلى تشكيل المستقبل؟ ما العادات التي تميز الفائزين عن الخاسرين في الوقت الحالي؟ يوضح الشكل (5-2) (بترتيب الأهمية في اتجاه عقارب الساعة) عوامل النجاح السبعة الأكثر أهمية في هذه اللعبة - العوامل التي عرفتها أولاً في رسالة الدكتوراه[6] الخاصة بي منذ عشرة أعوام، ثم تم تعريفها في العديد من المشروعات البحثية الأكثر حداثة.

عندما اكتشفت أن أهم عامل نجاح هو الفحص (البحث) التنافسي: متابعة حركات المنافسين والعملاء في السوق. في الحقيقة، تغطي النقاط الأولى والثالثة والرابعة والسادسة الأنشطة والسلوكيات التنظيمية المرتبطة بتحليل بيئة العمل والمناقشات الاستراتيجية بشأن البيئة المتغيرة وفرصها والتحركات الاستراتيجية الممكنة. ونتيجة لذلك، فإن الأنشطة المرتبطة بتحليل الاتجاهات والتحليل السياقي مهمة بلا شك للنجاح طويل المدى للمؤسسة، كما هو الأمر بالنسبة للتفاعلية التخيلية: التوق لتغيير اسم اللعبة أو تشكيل المستقبل.



الشكل (5-2): أسس التغيير الجيد

علاوة على ذلك، فقد أوضح بحث آخر أن المؤسسات التي تقوم بأغلب تحليل بيئة العمل (أي تحليل الاتجاهات وحصافة المستهلكين والتحليل التنافسي وما شابه) هي المؤسسات التي تتمتع بتنظيم واضح للتحليل وهي المؤسسات التي تعتبر فيها الإدارة[7] أن لهذا العمل أولوية عليا. تشتمل مثل هذه المؤسسة على منهج نظامي ومتواصل واستراتيجية واضحة لدمج النتائج في تخطيط العمل والابتكار وأنماط اتخاذ القرار الأخرى، وتوصيل النتائج بشكل سهل وواضح للمساهمين والمستلمين الأساسيين علاوة على أنها تشتمل على لغة مشتركة وهيكل معلومات واضح. تتناول بقية هذا الفصل هذه القضايا.

الفحص التنافسي

هل تعلم ما يفكر فيه منافسوك وعملاؤك وما يفعلونه الآن؟ وفي اعتقادك، ما قدر ما يعرفونه عن خططك واستراتيجياتك الحالية؟ تمثل القدرة على التنبؤ بتصرفات منافسيك مع رميهم بالمفاجآت في الوقت نفسه مهارة مهمة في جميع الأسواق سريعة الحركة وهي تنشأ عن المعرفة. وما يمثل أهمية مساوية أن يكون لديك فهمًا عميقًا بالاتجاه الذي يتحرك فيه عملاؤك وتوقعاتك من أجل الحصول على المقترحات الرابحة. أنت بحاجة لأن تقترب من كل من عملائك ومنافسيك. إذا كنت لا تقوم باستمرار بجمع وتصنيف وتحليل كميات كبيرة من البيانات ومعلومات استخبارية أخرى خاصة بالعمل، فيعني ذلك رجاحة أن منافسيك يتقدمون عليك بالفعل. ويكون ذلك صحيحًا بشكل أكبر في الصناعات القديمة ذات التنافسية العالية. كما عرضنا في الفصل الرابع، فإن الاستراتيجية التي تقودها المعلومات هي الأساس ليس فقط للقدرة على اتباع تحركات المنافسين والعملاء في السوق، ولكن أيضًا للإجراء السريع للعمل الاستخباراتي الجديد.

التصميم الثقافي

حسنًا، ماذا عن الثقافة؟ هل تحتاج حقًا لإجراء عمليات لاقتناص فرص وتحديات في بيئة العمل؟ هل الحوار الجاري بشأن التحديات والفرص - في الفريق الإداري وخلال فترات الاستراحة لتناول القهوة - فعالاً؟ الإجابة هي لا. إن امتلاك ثقافة خارجية متطلعة للأمام يعد أمرًا جيدًا بل وضروريًا ولكنه لا يمكن أبدًا أن يحل محل الإجراءات المطبقة. وهذا هو السبب وراء أهمية امتلاك ثقافة تدعم الاستراتيجية المعنية والإعداد للمستقبل.

في الحقيقـة، إن التصـميم الثقـافي أو أن تكـون الحلـم يبـدو أنـه أحـد عوامـل النجـاح المؤسسي. عندما يشعر الأشخاص أن الاتجاهات والرؤيـة الشـاملة مطبقـة في ثقافـة المؤسسـة وطرق العمل، يكـون هنـاك محـاذاة بـين الهـدف والفعـل وبـين الوعـود الخاصـة بالعلامـات التجارية والتجارب الخاصة بها. إذا كنا ما نهدف أن نكونه، فإننا نفعل ما نهـدف لأن نفعلـه. ويوضح البحث الذي أجريناه لإحدى شركـات تكنولوجيـا الاتصـالات والمعلومـات العالميـة أن التصميم الثقافي لا يرتبط فقط بقوة بالأداء المؤسسي الملموس، لكنه أيضًا أحد أقـوى الـدوافع لرضاء العملاء. لذلك، افعل كما تقول واصنع المستقبل الآن وكن قدوة جيـدة وطبـق الثقافـة التي ترغب أن تكون لديك.

البحث عن الفرص

كما هو الحال بالنسبة للبحـث التنـافسي، يتطلـب البحـث عـن الفـرص إجـراءً منهجيًـا للتعرف على الاتجاهات والفرص الموجودة في السـوق. في الواقـع، إن الاثنـين مرتبطـان بشـدة ببعضهما: إن اسـتطلاع تصرفـات العمـلاء والمنافسـين داخـل و - ربمـا الأكـثر أهميـة - خـارج صناعتك سيكشف غالبًا عن اتجاهات ممكنة جديدة لتطوير العمل.

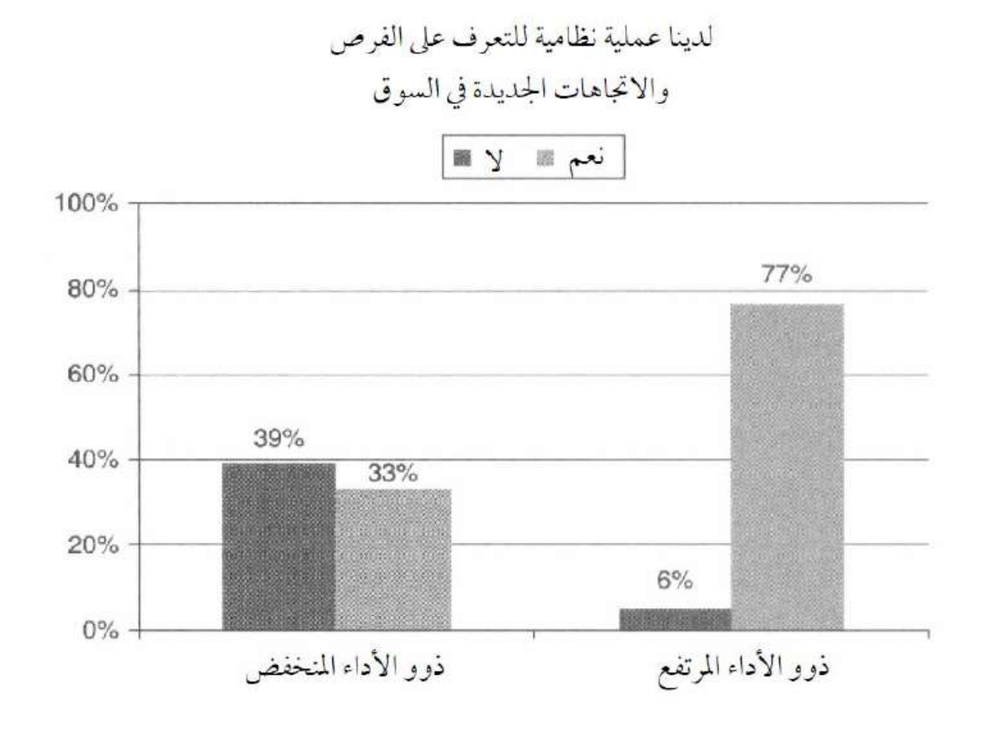
ترجع أصول الشكل (5-3) إلى إحدى دراساتنا العالمية والتي قام فيها مديرون من تسـع دول بتقييم قدرات مؤسساتهم. وهو يوضـح أهميـة المـنهج النظـامي في سـياق البحـث عـن الفرص ويعرض نسب ذوي الأداء المرتفع في مجموعتين من المؤسسات. في الشركات التي يقول فيها المديرون إنه ليس هناك عملية نظامية للتعرف على الفرص، يقول 33 في المائة مـنهم، إن أداءهم أعلى من منافسيهم - مقارنة بحـوالي 77 في المائـة في الشركـات التـي يقـول مـديروها إنهم لديهم هذه العملية. علاوة على ذلك، توضح الدراسات الخاصة بتـأثير البحـث النظـامي لإرضاء العملاء علاقات أكثر قوة.

التفكير البديل

البشر هم مخلوقات تقوم بوضع التصورات بالفطرة، وهذه المهـارة السـبب الأسـاسي لبقائهم حتـى الآن. قـد ينطبـق ذلـك أيضًـا عـلى شركـة Shell - بطلـة الشركـات في وضـع التصورات. إذا كانت هذه الشركة لا تخطط بدقة للمستقبل البديل منذ سـبعينيات القـرن العشرين، ما كانت لتنجو من الصفعات المتعددة التي وجهت لعلامتهـا التجاريـة - والتـي

تنتج من العديد من الأشياء السيئة بدءًا من المشكلات البيئية وتـدابير السـلامة إلى انتهاكـات حقوق الإنسان –خلال العقود الماضية[8].

على الرغم من أننا لا نقدرها دائمًا، فالبدائل جيدة. إن المؤسسات القـادرة عـلى التفكـير التباعدي، ووضع التصورات ووضع أفكار أو استراتيجيات منافسة لا تميل فقط لأن تكون أكثر نجاحًا من الشركات الأخـرى. فـالمثير للاهـتمام، أن العمـلاء يقـدرون التفكـير البـديل. كشـف تحليل للعلاقـات بـين العـادات والممارسـات المؤسسـية والجوانـب المختلفـة لأداء العمـلاء أن المؤسسات التي تقـوم بتقيـيم البـدائل المختلفـة بطريقـة نظاميـة عنـد حـل المشـكلات غـير المعتـادة تكـون أفضـل في دعـم العمـلاء في الأنشـطة الابتكاريـة. في الحقيقـة، يمثـل التفكـير التباعدي أحد دوافع الأداء وفقًا للعملاء.



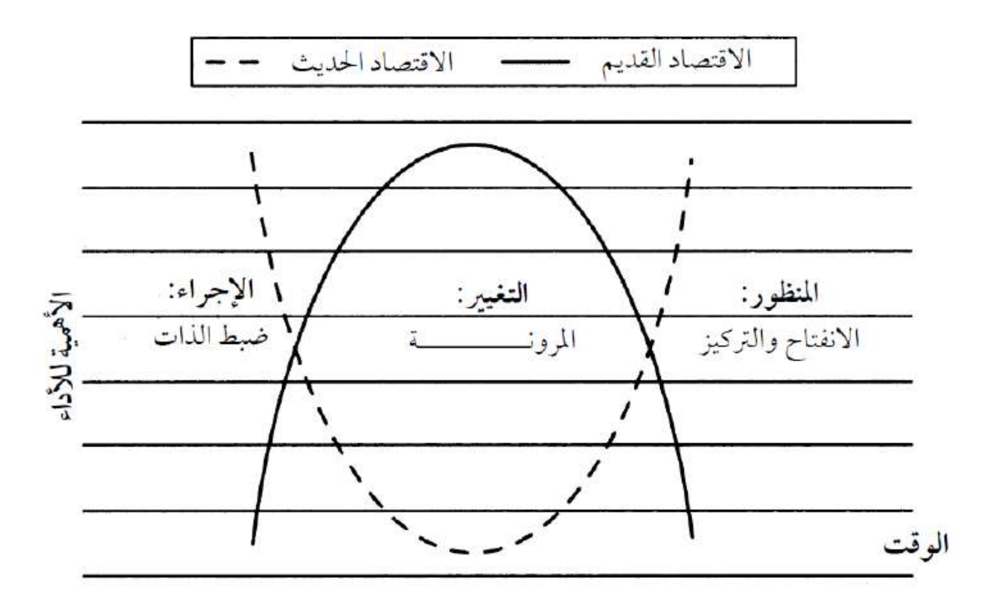
الشكل (5-3): العلاقة بين الأداء الكلي والبحث النظامي عن الفرص

التكيف

يمثل أحد المكونات الأساسية في المؤسسات، والمديرين الذين يواجهون التحـديات سرعـة وجودة الإجراءات المطلوبة لتظل المؤسسات متواكبة مع منافسيها. لقد أوضح "لويس كارول" في قصة أليس مع الملكة - في جزء "من خلال المرآة" مـن كتابـه "ألـيس في بـلاد العجائـب" - طبيعة العوالم سريعة الحركة. لقد لاحظت "ألـيس" أنهـا لا تتحـرك، مـع أنهـا تجـري بسرعـة، وعندما لاحظت ذلك، قال الملكة إنه من المؤكد أن "أليس" من عالم بطئ الحركة للغاية. وقـد أضافت مفسرة: أنه في العوالم سريعة الحركة يجب أن تهرب لتنقذ حياتـك مـن خـلال البقـاء حيث أنت وتجري بسرعة مضاعفة حتى تذهب لأي مكان[9].

سواء كان ذلك يروق لنا أم لا، فبالنسبة لأغلب الشركات، فالعالم يجري بسرعـة شـديدة. فالوقت والتطور يسيران إلى الأمام ولكن وفقًا لقانون "مور" وليس الساعة. يوضح الشكل (5-4) أهمية الآفاق الزمنية، مقارنًا متطلبات العالم القديم بمتطلبات العالم الحديث. عـلى الـرغم من أن العالم القديم يسمح بالتفكير قبل الفعل والانتظار لرؤية ما سيحدث بل ويكافئ عـلى ذلك أحيانًا، فإن ما يحدث في الوقت الحالي هو العكس. لقد لعب التخطـيط التقليـدي دوره، حيث إن الخطط المفصلة والتي تم بحثها بشكل جيد غالبًا مـا تصـبح عتيقـة قبـل أن يجـف حبرها. بدلاً من ذلك، فإن ما يهم اليوم هو التصرف السريع. ولكن التصرف واتخـاذ القـرارات بسرعة ليسا كافيين أيضًا. إن الجـري بسرعـة الضـوء لـيس مفيـدًا إذا كنـت تجـري في الاتجـاه الخطأ. وبالتالي، تحتاج الإجراءات السريعة لأن يـتم جمعهـا مـع التفكـير بعيـد النظـر. تشـبه الإدارة قيادة سيارة بسرعة كبيرة: من أجل البقاء، تحتاج لأن تبقي عينيك مركزتين عـلى طـول الطريق. أنت بحاجة لأن تكون مرنًا وبعيد النظر في الوقت نفسه.

يوضـح الشـكل (5-4) أن قـول "إذا غفـوت فسـتخسر" لـيس صـحيحًا فقـط بالنسـبة للساعات ولكن أيضًا بالنسبة للإجراءات البطيئة المتعلقة بالسـوق. إذا فاتتـك الحافلـة الأولى، ليس هناك فائدة مـن الجـري للحـاق بالثانيـة: فستصـل إلى واجهتـك آخـر شـخص وسـتكون مقطوع الأنفاس. في هذه الحالة، فإن أفضل استراتيجية هي الانتظـار حتـى تتـاح المزيـد مـن المعلومات. إذا كنت سعيد الحظ، فإن الأشخاص الذين لم يغفوا وبالتالي لحقوا بالحافلة الأولى سيكتشفون لاحقًا أن الحافلة قد ذهبت في الحقيقة في الاتجاه الخطـأ. بالتـالي، لا يـتم اتخـاذ قرار سريع حتى يصير القرار السابق عقيمًا في العالم القديم، ولكنه الآن داعم محتمل للأداء.



الشكل (5-4): الأهمية النسبية للأفاق الزمنية المختلفة الآن وفي المستقبل

الحوار الاستراتيجي

على الرغم من أن الخطط لن تقودنا أبدًا نحو المستقبل، فالتخطيط قد يفعل ذلـك. وفي التخطيط، يبدو أن الكلمة الأساسية "نظامي". اقترح المعلم الروحي لإدارة الوقت "ألين ليكين" في كتابه "كيف تتحكم في وقتك وحياتك" نظامًا يقوم من خلاله كل شخص بتـدوين أولوياتـه كأهداف طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل ثم يقوم بتصنيفها حسب الأهميـة[10]. وقد كان "بيل كلينتون" الرئيس السـابق للولايـات المتحـدة الأمريكيـة أحـد الأشـخاص الـذين اتبعوا هذه النصيحة، وقد أفصح عن ذلك في مقدمة مذكراته التي تحمل عنوان "حياتي"[11].

لا تزال نصيحة "ليكـين" صـحيحة الآن كـما كانـت في الوقـت الـذي ألـف فيـه كتابـه في سبعينيات القرن العشرين. ومع ذلك، فإن التخطيط في المؤسسات أكثر تعقيـدًا. فلـيس كافيًـا أن تتم كتابة أولويات المؤسسة وتصنيفها. فهناك حاجة لأن تكون هذه الأولويـات جـزءًا مـن

نقاش مفتوح ومستمر بشأن التغييرات في بيئة العمل والمسـار الـذي يجـب اتخـاذه. تحتـاج الخطط والأهداف لأن يتم توصيلها للآخـرين ونظـرًا لأن تحقيقهـا يتطلـب الجهـود المشـتركة للعديد من الأشخاص، فهناك حاجة لوجـود إجـراءات وعمليـات داعمـة. مـن خـلال توصـيل الهدف من التغييرات المقترحة بوضوح لسائر المؤسسة، فإن استعداد المؤسسة سيزداد بدرجـة كبيرة - كما هو الحال بالنسبة لإمكانية الحصول على معلومات جيدة عن العملية من جميـع جوانب المؤسسة.

التفاعلية التخيلية

توجد الشركات سريعة النمو في كل صناعة. لكن ما الذي يميـز الشركـات سريعـة النمـو عـن الشركـات العاديـة؟ أنهـا لـديها نقـاط مرجعيـة أخـرى! تتوقـع الشركـات سريعـة النمـو مستويات نمو أعلى. فبالنسبة لها، يتوقع معدل نمو 10 - 20 في المائـة أو أكـثر، لكـن بالنسـبة للآخرين يكون معدل النمو 5 - 10 في المائة جيدًا للغاية. تتعلق التفاعليـة التخيليـة بمحاولـة أن تكون صانع للمستقبل يغير اللعبة ويستغل الفرص المحتملة. من أجل القيام بذلك، يكـون التفكير بعيد النظر والوصول إلى النجوم أمرًا أساسيًا.

لقد جرت الرؤى بأشكال مختلفة وبأسماء مختلفة على مدار التاريخ. بالنسبة لكل علـم اجتماعي تقريبًا، تعد الرؤى (من جوانب مختلفة) ضرورية للبشر والمؤسسـات والمجتمعـات. من علم النفس الرياضي الحديث، ندرك جميعًا عواقب التفكير السيئ. إن مـا يميـز الشركـات الفائزة عن الشركات العادية هو العقل أكثر من الفيزياء. عندما حققت لاعبة الجولف "أنيكـا سورنسـتام" مسـتوىً جديـدًا في رياضـة جولـف السـيدات في نهايـة التسـعينيات مـن القـرن العشرين، كان ذلك قائمًا على التفكير الجديد والنقاط المرجعية الجديـدة. لقـد فكـرت "لمـاذا استخدم أربع ضربات للكرة بينما يمكنني أن أستخدم ثلاث فقط لأدخلها في الحفرة" وعملـت وفقًا لذلك[12].

ذكر الباحثون في الاستراتيجيات "فيجينبوم" و"هارت" و"شينديل" أن مـا يكـون صـحيحًا بالنسـبة للأفـراد يكـون صـحيحًا أيضًـا عـلى مسـتوى الشركـات. ويعـرض الجـدول (5-1) لاستنتاجاتهم والتي تقوم على البحث الأدبي وهي توضح أن المؤسسات - تمامًا كما هو الحـال بالنسبة للأفراد - تحتاج نقاطًا مرجعية متنقلة باستمرار لتتواكـب مـع بيئـة العمـل المتغـيرة.

تتغير السلوكيات المؤسسية مع تخطي المؤسسـات للنقـاط المرجعيـة الخاصـة بهـا، أو بمعنـى آخر، عندما تتخطى أهدافها أو رؤاها. أسفل النقاط المرجعية، تصبح المؤسسات أكـثر نجاحًـا، ولكن أعلاها، تتصرف كمدافع عن نجاحها المنصرم. لذلك مـن المهـم التفكـير في رؤى جديـدة وإعادة التفكير في الرؤى الحالية بشكل مستمر[13].

الجدول **5-1**: السلوكيات المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية وفقًا لـ "فيجينبوم" وزملائه

	فوق النقاط المرجعية	**أدنى النقاط المرجعية**
الموقف الحالي	مرضي الجلوس على قمة العالم	غير مرضي في القاع ناظرة لأعلى فرصة
فهم المشكلات الجديدة	تهديد خسارة محتملة سلبي	ربح محتمل إيجابي
العمليات التنظيمية	مقيدة جامدة مركزية	منفتحة مرنة غير مركزية
طبيعة الاستجابة للسلوكيات	عازفة عن المخاطرة متحفظة دفاعية	ميالة للمخاطرة جريئة هجومية

يزخر التاريخ بالعديد من الأفراد والمؤسسات الـذين تقـودهم الـرؤى والـذين تجـاوزوا النقاط المرجعية الخاصة بهم إلى التوسط والفشل! بدون النقاط المرجعية المتنقلة، يمكنـك أن تصبح واحدًا منهم، ولكن إذا تأكدت من الاحتفاظ بالجزرة على مسـافة يمثـل الوصـول إليهـا تحديًا بالنسبة لك، ففي الحقيقة، قد تتجاوز التوقعات. لكي تصبح صانعًا حقيقيًـا للتـاريخ أو

مشكلاً له، ليس كافيًا أن تتوقع وتتفاعل مع ما يفعله الآخرون. فأنت تحتاج لأن تكون من يتولى القيادة ويصنع الخطوات الجديدة ويعيد اكتشاف الصناعة. وحيث إن المستقبل لا يتم منحه، فذلك يحتاج لأن يتم الوصول إليه من خلال الأبحاث التجريبية.

الرقص مع الأفكار

إن تقييم الذات هو الخطوة الأولى نحو النجاح في اقتصاد الفكر. هل أنت مستعد لتغيير المستقبل قبل أن يغيرك؟

الركن الأساسي	المعنى	هل أنت مستعد للمستقبل؟	التقييم
الفحص (البحث) التنافسي	استخدام عملية نظامية لتتبع خطوات المنافسين	هل أنت مستعد للمستقبل؟ هل تعرف ما يفعله منافسوك وما يخططون له الآن؟	☐ نعم ☐ لا
التصميم الثقافي	الاستعانة بثقافة تدعم الاستراتيجية المعنية	هل ينعكس الاتجاه الاستراتيجي لشركتك في الطريقة التي تنفذ بها عملك؟	☐ نعم ☐ لا
البحث عن الفرص	تحديد الاتجاهات والفرص الخاصة بالسوق بطريقة منهجية	هل تستخدم عملية نظامية للتعرف على الفرص والاتجاهات الجديدة في السوق وهل العاملون بشركتك لديهم فضول بشأن المستقبل؟	☐ نعم ☐ لا
التفكير البديل	تطبيق التفكير التباعدي والتخطيط التصوري على الاستراتيجيات	هل تستخدم بشكل نظامي طرقًا مثل التخطيط التصوري وتخطيط الاتجاهات لتحليل التطورات المستقبلية الممكنة؟	☐ نعم ☐ لا
التكيف	التكيف مع الظروف المتغيرة	هل شركتك قابلة للتغيير في	☐ نعم

الركن الأساسي	المعنى	هل أنت مستعد للمستقبل؟	التقييم
	دون الاهـــتمام بالممارســـات السابقة	ظروف العمل، أم روتينية صعبة التغيير؟	☐ لا
الحوار الاستراتيجي	صنع حوار مفتوح عن تغيرات مجال الأعمال وأين يتجه	هل يعـرف كـل فـرد في شركتـك ويفهـــم الاتجـــاه الاســـتراتيجي للشركـة؟ وهـل يسـاهم الجمـع بفاعلية في ذلك؟	☐ نعم ☐ لا
التفاعلية التخيلية	الوصول للنجوم ودوام تخطـي التوقعات	هل تزيد شكرتك في الفرص عـن تقليل المخاطرة؟	☐ نعم ☐ لا

6

البحث عن الأفكار الجديدة وتنفيذها

أنا لم أفشل. لقد وجدت عشرة آلاف طريقة غير مجدية.

"توماس ألفا إديسون"، المخترع والعالم ورجل الأعمال الأمريكي (1847-1931)[1]

منذ منتصف التسعينيات من القرن العشرين، أصبح الابتكار الكلمة الطنانة الأولى في البيئات الأكاديمية وكذلك في عالم الأعمال. والسبب وراء ذلك بسيط. ففي عالم يزداد فيه نقص العملاء وتزداد فيه المنافسة على نحو مفرط، تصبح القدرة على توصيل خدمات ومنتجات جديدة أمرًا شديد الأهمية لضمان البقاء لأجل طويل. قد يبدو ذلك بديهيًا، ولكنه أيضًا أثبت صحته من خلال الأبحاث الأكاديمية. في صناعة البرمجيات، على سبيل المثال، وجد أن معدل الإخفاق السنوي أعلى عدة مرات بالنسبة للشركات التي تتمتع بمعدل ابتكار منخفض، مقارنة بالشركات التي تتمتع بمعدل ابتكار مرتفع[2]. بالمثل، ففي عام 2010، نشرت شركة Arthur D. Little الدولية للاستشارات الإدارية تقريرًا بشأن جودة الابتكار، والذي يوضح أن أكبر المبتكرين لا يقومون فقط بتوسيع أعمالهم الحالية، لكنهم أيضًا أكثر نشاطًا في تطوير المنتجات والأعمال الجديدة. ولقد وجدت الشركة أيضًا أن "أكثر الشركات العالمية المبتكِرة تحقق مبيعات مضاعفة علاوة على ضعف هامش الأرباح قبل الفوائد والضريبة، كما أنها تستغرق نصف الوقت لإطلاق أنشطتها حتى عند تقديم منتجات وخدمات جديدة، مقارنة بالشركات المتوسطة"[3].

إن تخصص الشركات المبتكرة في الابتكار يجب ألا يعد أمرًا مفاجئًا. فقد ناقشنا بالفعل

الحاجة لمفهوم لابتكار الأفكار والأعمال (على سبيل المثال، أجهزة iPod وiPhone التي تمثل أكثر من مجرد منتجات)؛ والأساليب الابتكارية المنفتحة (مثل نموذج الابتكار Connect+Develop "التواصل + التطوير" الذي وضعته شركة Procter & Gamble's) التي أنشأتها شركة Arthur D. Little لتكون شائعة بشكل أكبر بين كبار المبتكرين؛ والحاجة إلى العديد من الابتكارات بدلاً من مجرد القليل منها. وعلى الرغم من ذلك، وطالما أننا نعرف أن الابتكار مرتبط بشدة بالاستمرار والبقاء والمبيعات وتحقيق أرباح، فإن المعضلة ليست إن الابتكار كانت له أولوية استراتيجية جيدة أما لا. ولكن المعضلة هي كيف يمكن أن تصبح شركتك واحدة من هذه الشركات المبتكرة.

التفكير الهزلي واللعب الجاد والبستنة المعطاءة

باستخدام التشبيهات المجازية، فإن الشركات الابتكارية تشبه الأطفال: فهي تبحث وتلعب ولديها آباء ترعاها وتدعم أنشطتها. والسبب وراء ذلك بسيط: فالأطفال يعملون في مجال التعلم السريع. وبالنسبة لهم، فكل يوم يزخر بالحداثة وينطوي على الحاجة إلى الفهم والتغلب على العقبات. وينطبق الأمر نفسه على الشركات التي تواجه عالمًا يتغير بسرعة يشكل تحديًا لها - بسبب ابتكارات الشركات الأخرى. وبالتالي، يمكننا تمييز ثلاثة خصائص أساسية للشركات المبتكرة (لقد تعرفت على هذه الخصائص في الفصل الثاني، أليس كذلك؟)

- **المفكرون الهزليون:** تحرص الشركات المبتكرة على فهم العملاء ومجال العمال الذي تدخله. وتستخدم الطرق الحديثة في التفكير وتتحمس لإدخال طرق أخرى وتطبق ما اكتسبته من خبرة.

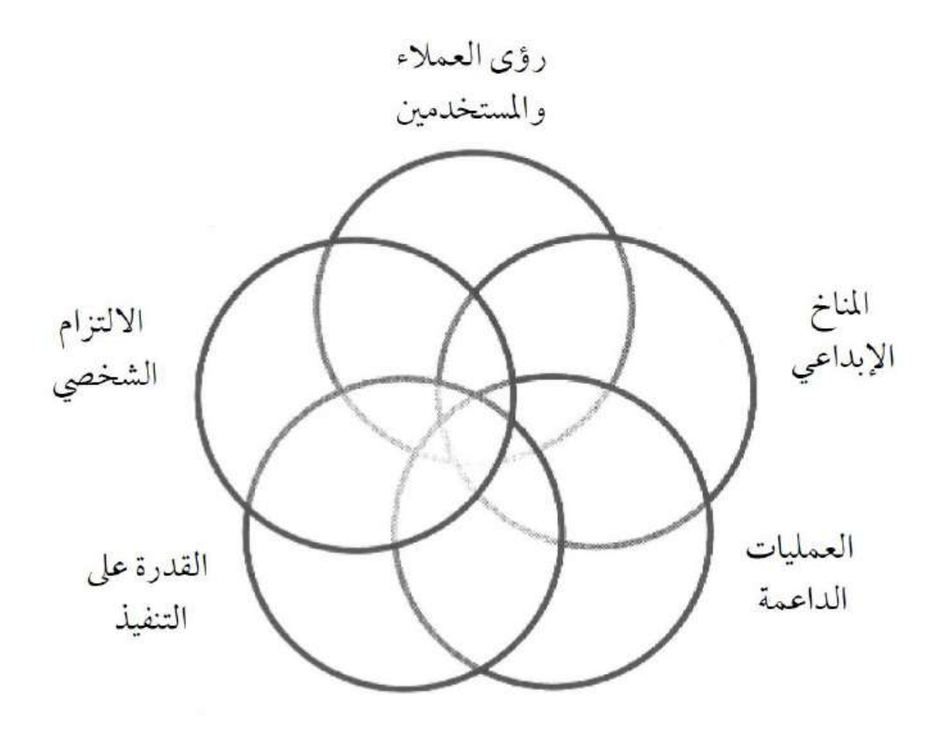
- **اللاعبون الجادون**: إن الشركات المبتكرة لا تكتفي بالتفكير. فهي تجرب باستمرار حلولاً ونماذج ومقترحات جديدة، وتطبق تجريبيًا منخفض التكلفة على كل شيء تفعله، علاوة على أنها تلعب مع بعضها.

- **البستانيون المعطاءون**: ترعى الشركات المبتكرة ثقافة العطاء والمشاركة والانفتاح التي تدعم البحث والمرح. وتضم هذه الشركات أشخاصًا مخصصين للابتكار علاوة على أنها لديها بنية تحتية تعمل بشكل جيد تدعم الابتكار السلس والسريع.

براعة الابتكار

يؤكد البحث العالمي المكثف الذي أجري لصالح إحدى الشركات الرائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن الابتكار الناجح يجمع بين التفكير التصوري والتفكير الجامح والأسلوب النظامي. يؤلف الابتكار بين التغيير الجذري والخطوات التزايدية وبين المنهجية المحدثة والإبداع العشوائي وبين تجديد الأعمال الحالية والطرق الحديثة في العمل. وخلف ذلك كله يكمن دمج متوازن بين التحفيز والعمليات الهيكلية.

إن أحد المؤشرات الفرعية التي وضعناها في مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان مبتكرًا لقياس القدرة الإبداعية للشركات. ويعرض الشكل (6-1) العوامل التي ترتبط بشدة بأداء الشركة، مرتبة حسب الأهمية - في اتجاه عقارب الساعة - بدءًا من قمة الشكل. في بقية هذا الفصل، سنتعمق بشكل أكبر في كل عامل من عوامل النجاح هذه.



الشكل **(6-1)**: الأركان الأساسية لبراعة الابتكار

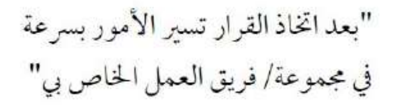
رؤى العملاء والمستخدمين

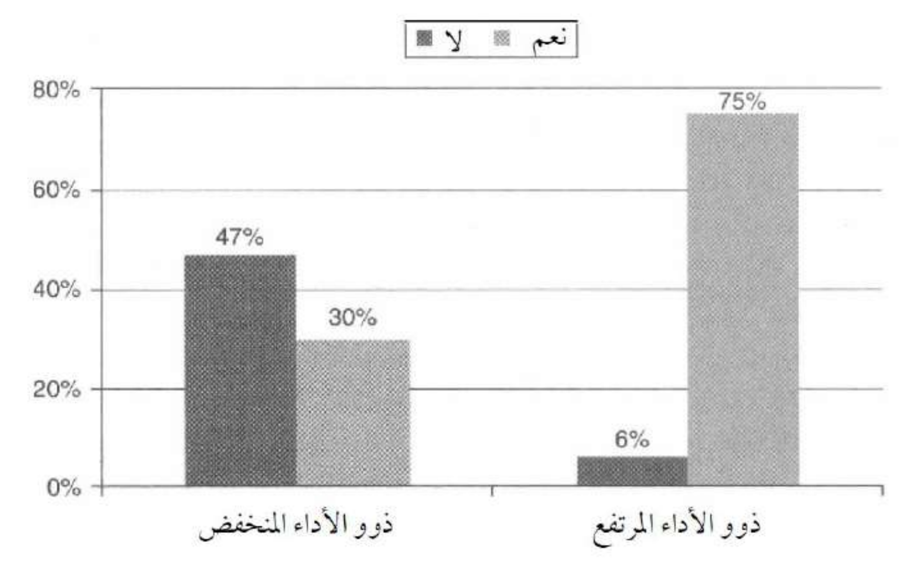
منذ عقود قليلة مضـت، كـان الإبـداع عمليـة بحثيـة وتنمويـة ثقيلـة يـتم إجراؤهـا في المعامل العلمية وتظهـر نتائجهـا في شـكل بـراءات اخـتراع. وعـلى الـرغم مـن ذلـك، فليسـت الصناعات التكنولوجية فقط هي التي لا تزال تنظر إلى الإبداع على أنه إبداع تكنولوجي ليس إلا. ففي الوقت الحالي، يعد أهم شكل من أشكال الابتكار هو الذي فيه يصيغ تجريب أفكـار جديدة وإشراك العملاء وتحويل تلك الرؤى إلى مفاهيم وأفعال أسـاس عمليـة الابتكـار. كـما تتغير قيمة المنتجات والخدمات من المنتجات والخـدمات نفسـها إلى قوتهـا التحويليـة وتلـك التي تشكلها الخبرة، فإن الابتكار أصبح يشكل أكبر مسألة تفاعـل مـع المسـتخدمين والعمـلاء والمستهلكين. تبعًا لذلك، فقد أصبح هذا الابتكار التفاعلي - يشار إليه بابتكار المصدر المفتـوح أو ابتكار الإنتاج المشترك - شائعًا بشكل أكبر. تشكل هذه العلاقة الحميمة مع العملاء، علاوة على نتائجها، واحدة من التحولات الكبيرة في وقتنا الحالي ولذلك فسـيتم تخصـيص فصـل لهـا لاحقًا في هذا الكتاب (الفصل الثامن).

القدرة على التنفيذ

قم بتعجيل الأمور أكثر وأكثر - عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمـل وعنـد تنفيـذها. في عالم سريع الإيقاع، لا تسنح لك أبدًا فرصة ثانية. لذا، فأنت بحاجة إلى أن تتعامـل مـع الأمـور بسرعة وبشكل صحيح، وإذا لم يحدث ذلك، فأنت في مشكلة كبيرة. إن سرعـة وسلاسـة اتخـاذ القرارات والوصول إلى المعلومات وصانعي القرار والتنفيـذ السريـع هـي المحركـات الأساسـية للنجاح. وبالنسبة لصانعي القرار، فيكمن السر في كونهم متميـزين في التكيـف مـع الظـروف المتغيرة دون القلق بشأن الممارسات السابقة.

إن الشكل (2-6) من أحد المشروعات البحثية الخاصة بنا، وهو يوضح العلاقة بين الأداء الكلي المدرك بين المديرين في العالم وسرعة التنفيذ المدركة الخاصة بهم. بالنسبة لهـؤلاء الـذي يقيمون سرعة أدائهم بأنها أكثر من ضعف سرعة أداء الآخرين (75 في المائة مقارنـة بــ 30 في المائة) ، فإنهم يقيمون أداءهم أيضًا بأنه أعلى مقارنة بمنافسيهم. وعلى الرغم مـن أن الشـكل يقوم على بيانات ذات مردود ذاتي، فإن النتـائج تبـدو متشـابهة عنـد النظـر إلى العلاقـة بـين السرعة ورضا العميل مثلاً. ونستنتج من ذلك استنتاجًا بسيطًا ألا وهو أن السرعة مهمة. فلـم يعد كافيًا أن تكون مصيبًا. فأنت تحتاج إلى سرعة الإنجاز.





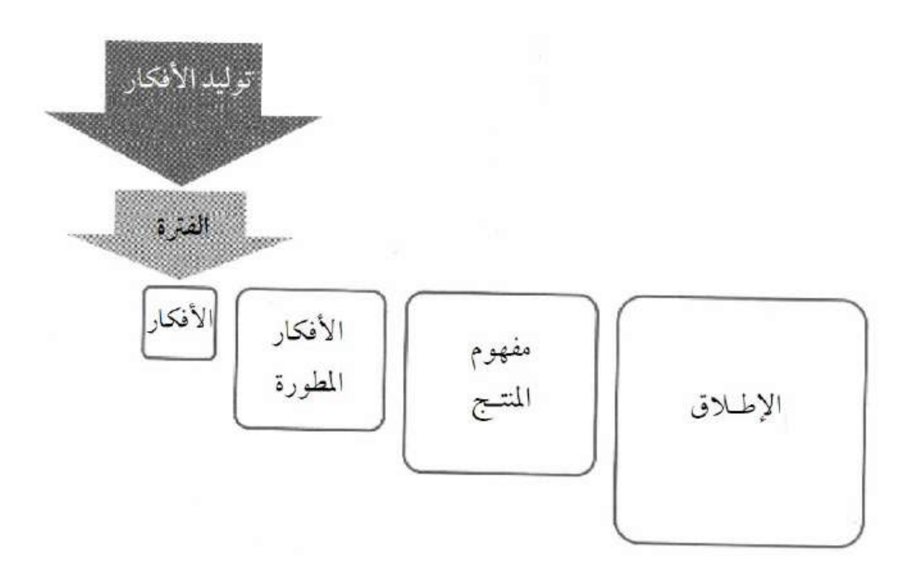
الشكل (**2-6**): العلاقة بين الأداء الكلي والتنفيذ السريع

تعتمد قدرة الشركة على التنفيذ، كالعديد من الأشياء الأخرى، على مدى جودة الآلية المؤسسية. ويعد ذلك صحيحًا بصفة خاصة عندما يتعلق الأمر بالابتكار. ينجح عدد قليل للغاية من أصحاب الأعمال في المرة الأولى نظرًا لأنهم ليس لديهم خبرة ويتسمون بأنهم غير نظاميين. وفي المعتاد، لا تلق أغلب أفكارهم الاهتمام الذي تستحقه بينما تحظى الأفكار الأخرى بالكثير من الاهتمام - ربما يرجع ذلك إلى عدم وجود بدائل أو أن الأفكار أتت من اتجاه معين. إن حيازة عمليات محددة بشكل جيد وتستخدم بشكل جيد لخلق أفكار والاستحواذ عليها ودمجها في ابتكارات قيمة يعد أمرًا مهمًا أكثر من جودة كل فكرة. في الحقيقة، يتعلق الابتكار بالقدرة على التنفيذ بشكل أكبر مما يتعلق بالتحفيز، لذلك عليك أن تجرب وتجرب وتحاول حتى تحقق النجاح، تمامًا كما قال "إديسون".

العمليات الداعمة

تمتلك جميع الشركات نوعًا من عمليات تطوير المنتجات، والتي تنتقل بشكل نظري من الأفكار إلى تحقيق النجاح السوقي. لكن ماذا عن الأفكار؟ من أين تأتي؟ إن الثقافـة الإبداعيـة ضرورية بالطبع، ولكنها لا تكون كافية أبدًا. إذا كنت غارقًا على نحو يائس في ملاحقة الابتكار العظيم، فلن تستريح إذا قلت لك أنه كلما كانت بيئـة العمـل الخاصـة بـك تنافسـية بشـكل أكبر، كانت الحاجة للعديد من الابتكـارات أكـبر. ويدهشـني أنـه عـلى الـرغم مـن أن أغلـب الشركات متوسطة الحجـم والشركـات الكبـيرة لـديها عمليـة موثقـة لأخـذ أفكـار جديـدة إلى السوق- على الأقل بشكل نظري، فإن القليل منها للغاية لديه عملية نظاميـة لتوليـد الأفكـار وتقييمها تهدف لخلق أفكار أكثر بجودة أعلى. وبالتالي، يتمثـل التحـدي في عمـل آلـة ابتكـار تفعل ذلك بشكل نظامي.

إن أسلوب الابتكار الذي يتمثل في الانتقال من العام إلى الخاص - آلة الابتكـار الموضـحة في الشكل (3-6) - يتيح الفرصة للإبداع الحقيقي والتركيز على العملية في الوقت نفسه الـذي يقلـل فيه تكلفة توليـد الأفكـار. إن الانفتـاح للتفكـير العـكسي والحصـول عـلى معلومـات مـن جميـع



الشكل **(3-6)**: آلة الابتكار

المصادر الممكنة ثم فلترة ذلك بشكل دقيق للغاية سيعمل على تحسين كل من مقدار وجودة الأفكار التي تصل لبوابة الرسوم الأولى التي عندها تكون أي أموال بحاجة لأن يتم استثمارها في الابتكار نفسه. ونظرًا لأن النفقات تميل للزيادة بشكل تصاعدي عند كل بوابة بدءًا من الفكرة وحتى إطلاقها (والتي يمثلها حجم المربعات في الشكل)، فإن الفحص الشامل للعديد من الأفكار قبل حتى أن تصل إلى مرحلة الاستثمار المبدئي يعد بالطبع ممارسة توفر الكثير من المال.

لقد أوضح تقرير شركة Arthur D. Little، الذي تم التطرق له في بداية هذا الفصل، أن آلات الابتكار هذه أو محركات الابتكار تأتي في ثلاثة أشكال مختلفة على الأقل. ووفقًا لهذا التقرير، فإن صناعة السيارات وصناعة البرمجيات تفضل محرك ابتكار قائمًا على التحليل، وتزخر بالاستراتيجيات والتخطيط القائم على دورات حياة المنتجات، في حين أن الصناعات الدوائية والبترولية تتطلب محرك ابتكار قائمًا على البحث وهي غنية بالأفكار المولدة بشكل علمي والتي من خلالها يتم اختيار حافظة استثمارية رابحة بشكل دقيق خلال فترة زمنية طويلة. وعلى الرغم من ذلك، فإن المناسب لأغلب الأعمال - بالنسبة لمن يتعاملون مع خدمات وسلع سريعة الاستهلاك، كشركات الاتصالات وشركات الكيماويات - هو محرك الابتكار القائم على أفكار. يغذي هذه الآلة عدد كبير من الأفكار التي تم جمعها وتوليدها - والتي يتم دعمها بشكل كبير حتى يتم تنفيذها. وإذا كنت محظوظًا، فإن الابتكار العظيم قد يتبعها.

المناخ الإبداعي

يمثل الإبداع الكلي للمؤسسة، والذي يتضح من خلال توجهات جميع العاملين بها أساس جميع إمكانات الابتكار الأخرى. إن الشركات التي تتمتع بمناخ إبداعي يكون لديها دافع داخلي لفهم العملاء وبيئات العمل ولتطوير التفكير. وذلك يجعل التنفيذ قائمًا على المعرفة وليس التخمين. يتبنى الشكل (4-6) مفهومًا من رسالة الدكتوراه[4] الخاصة بي ويوضح كيف يتم تطبيق الابتكارات في الشركات الناجحة. إن المؤسسات التي تعرف كيف تتعامل مع مستويات الهرم الثلاثة ستجد أن الإجمالي أفضل من مجموع أجزائها، ولكن الشركات الأخرى التي تخفق في جمع الكتل البنائية الضرورية ستظل تتساءل ما الذي يسير بشكل خاطئ. إن الأشياء البسيطة مثل قيادة وروح الفريق هي التي تولد المناخ الإبداعي وترعاه، وبدون هذه الأشياء لا يمكن أن تكون الشركة مبتكرة.

السمات:

الجرأة والسرعة

- التكيف وعدم الخوف من المخاطر
- اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل سريع
- تنفيذ خطط التطوير

العمليـات

من بيئة العمل إلى العروض الجديدة

- التعاون الداخلي الجيد بين الوحدات
- وضوح الأهداف والأدوار والمسئوليات
- متابعة التطوير وتنفيذه

الثقافة

المناخ الإبداعي

- التعاون الداخلي الجيد بين الوحدات
- منح السلطة الشخصية والالتزام بالمسئولية
- أماكن العمل متنوعة وجذابة

الشكل (**6-4**): الممارسات المؤسسية الدافعة للأداء

الالتزام الشخصي

يتعلق الأمر الأخير الخاص بموضوع الابتكار بالموظفين. إن ما يمنح التأثير الأكبر على باقي العمل هو أن يكون موظفوك ملتزمين بشكل شخصي بتقديم أفكار جديدة ودعم الابتكـار. لكـن ما الذي يشكل هؤلاء الموظفين الملتزمين؟ حسنًا، تختلف دوافع التفـاني في العمـل بـين الـدول وبين الصناعات. على سبيل المثال، في مجتمعات المسـاواة (مثـل الـدول الاسـكندينافية)، فـإن المسئوليات المحددة بشكل واضح والرواتب الجيدة تمثل دوافـع أقـل أهميـة لإثـارة الحـماس منها في الدول التي تهتم بشكل أكـبر بالتسلسـل الـوظيفي وتجنـب عـدم اليقـين مثـل كوريـا

الجنوبية وأسبانيا وفرنسا[5]. وعلى الرغم من ذلك، فإن الدراسات التي أجريت في هذا المجال توضح ثلاثة أشياء ألا وهي القدرة على التأثير على ظروف الوظيفة والبيئة الحماسية والزملاء الداعمين[6].

يرجع السبب الأساسي لافتقار بعض الأشخاص إلى الالتزام والشعور بالعزلة أو الإحباط إلى أنهم يعانون من عدم منحهم السلطة والنفوذ - وينطبق ذلك غالبًا بشكل كبير على الأشخاص الأصغر سنًا. في العديد من الدراسات الدولية، وجدنا أن السلطة والنفوذ يمثلان تقريبًا نصف الفجوة التحفيزية بين الموظفين الأصغر والأكبر سنًا. لذا، فإذا كان الموظفون الأصغر سنًا في مؤسستك أقل التزامًا من الموظفين الأكبر سنًا، فتذكر أنك لست وحدك من يعاني من هذه المشكلة. فهذا الافتقار إلى التفاني يمثل اتجاهًا عالميًا.

مقارنة بالرضا، فالالتزام يعد عاملا شخصيًا ولذلك يصعب تغييره بشكل أكبر. وعلى الرغم من ذلك، فأغلب الموظفين يمكن أن يصبحوا متفانيين. ومع أنه لا يمكن خلق الالتزام نفسه من خلال تصرفات القادة أو المديرين المباشرة، فإنه يتأثر بالتزام أعضاء فريق العمل الآخرين. تتمثل دوافع التفاني في أن تكون جزءًا من فريق مفعم بالنشاط في وجود مناخ مفتوح وتعاون كبير والسعي وراء المعرفة ومشاركتها. وسنتعرض لذلك كله في الفصل التالي.

الرقص مع الأفكار

يمثل التقييم الذاتي الخطوة الأولى نحو النجاح في اقتصاد الفكر. هل أنت جاهز لبناء آلة ابتكار؟

الركن الأساسي	المعنى	هل أنت مستعد للمستقبل؟	التقييم
رؤى العملاء والمستخدمين	تجريب مفاهيم جديدة ومشاركة العملاء في عملية الابتكار	هل تشرك شركتك عملاء ومستخدمين في جميع مراحل عملية الابتكار؟	☐ نعم ☐ لا
القدرة على التنفيذ	حيازة عمليات محددة بشكل جيد و تحويل الأفكار إلى ابتكارات قيمة	هل لديك السبل التي ستساعدك على تحويل الأفكار من الموظفين إلى العمل أو تحويل مقترحات التطوير ورؤى السوق إلى عروض ومنتجات جديدة؟	☐ نعم ☐ لا
العمليات الداعمة	صناعة آلة تنقل عملية الابتكار من الأفكار إلى التنفيذ	هل تفحص بشكل مستمر العديد من الأفكار وتقوم بفلترة أفضلها وتتأكد من أنها تحصل على الدعم والتمويل الذي تحتاجه؟	☐ نعم ☐ لا
المناخ الإبداعي	رعاية مناخ إبداعي منفتح ومشاركة المعرفة	هل لديك منتديات مفتوحة لمناقشة وضع السوق وما يعنيه فيما يتعلق باحتياجات الابتكار والفرص طويلة الأجل المتاحة أمام شركتك؟	☐ نعم ☐ لا
الالتزام الشخصي	وجود أشخاص ملتزمة بإيجاد أفكار جديدة ودعم الابتكار	هل كل شخص في شركتك يعتبر أنه من مهام وظيفته أن يساهم في الابتكار وهل يرحب المديرون بحفاوة بالأفكار التي يقدمها الموظفون؟	☐ نعم ☐ لا

7

رقص التانجو يحتاج لشخصين

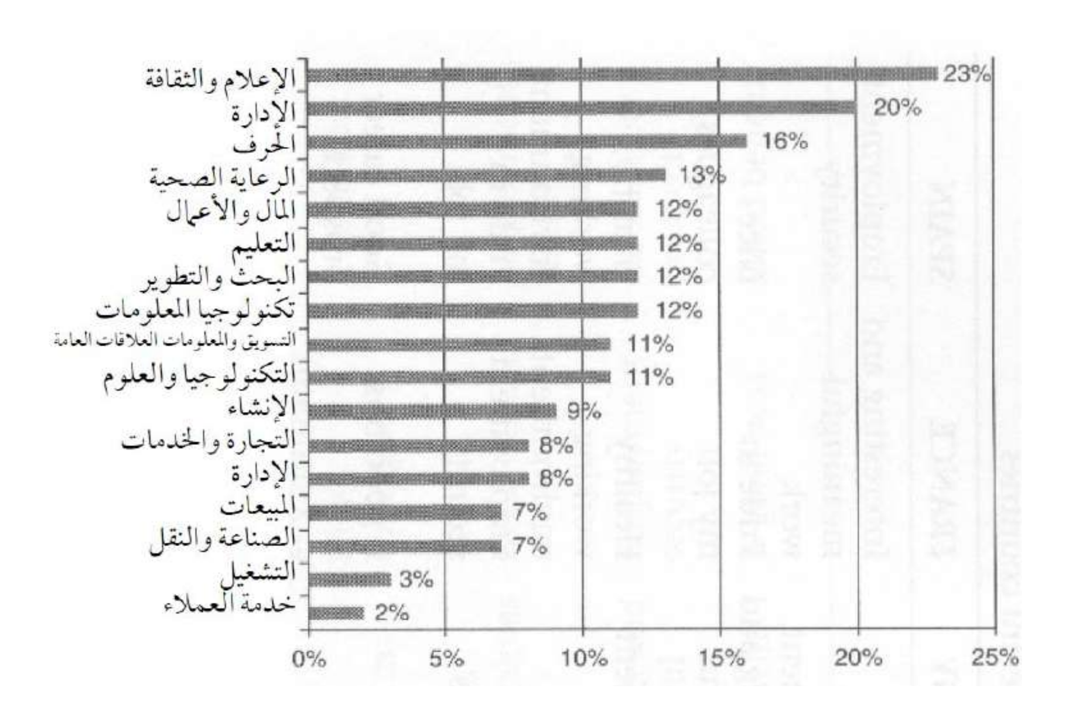
هذه ليست ثقافة شركة يهيمن عليها حاسبات نشطة أو محامون يتجنبون المخاطرة أو لجان تصميم تقود مناقشاتها حتمًا إلى منتجات مملة والوصول إلى أمور متوسطة القيمة. إنها ثقافة تتناسب مع استخدام كلمتي "العاطفة" و"الامتياز" في المناقشات اليومية.

"كريستين طومبسون" - موظفة سابقة في شركة Apple - عن ثقافة شركة Apple [1]

من كل مائة شخص (في السويد)، كم عدد الأشخاص الذين سيقولون إنهم يعملون بالوظيفة التي يحلمون بها؟ وما الصناعات/المجالات (في السويد أيضًا) التي تعتقد أن هؤلاء الأشخاص يعملون بها؟ لقد كانت الإجابة المعروضة في الشكل (7-1) جزءًا من نتيجة إحدى دراسات "حياة عمل القوى العاملة" تم التوصل لها في عام 2010 - وهي دراسة متطورة لحياة العمل[2] المتغيرة تجرى في السويد والنرويج بالتعاون مع واحدة من أكبر شركات التوظيف والعمالة الخارجية.

في الجزء العلوي من الشكل، نجد الوظائف الإبداعية التي توجهها المعرفة والتي تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية - العاملين في مجال الثقافة والإعلام والعاملين بالوظائف الإدارية وأصحاب الحرف - بينما يحتوى الجزء السفلي من الشكل على الوظائف التي تنطوي على درجات قليلة للغاية من الحرية. وهذه الوظائف عادةً ما تكون رواتبها قليلة. وعلى الرغم من

أن علماء الاجـتماع يعرفـون مـن عقـود أن الراتـب لا يقـع عـلى قمـة قائمـة أولويـات أغلـب الأشخاص، فإنه لا يزال مهمًا. ليس لأنه يجعلنا أكثر ولاءً أو سعادة في العمل، ولكن لأن الراتب غير المناسب سيجعلنا نبحث عن وظيفة براتب أكبر. على سبيل المثال، أوضحت دراسة "حياة عمل القوى العاملة" في عام 2010 أن 22 في المائة من الأشخاص الـذين يتنقلـون مـن وظيفـة إلى أخـرى يفعلـون ذلـك رغبـة مـنهم في الحصـول عـلى راتـب أعـلى. ووفقًـا لهـذه الدراسـة، فالتحديات الأكبر فقط تمثل حافزًا أقوى من الراتب لإيجاد وظيفة جديدة.



الشكل (7-1): إحصاء لنسب الموظفين الذين يعتقدون أنهم لا يعملون حاليًا بالوظيفة التي يحلمون بها، راتب حسب الصناعة

ما الوظيفة الجيدة؟

إذاً ما السمات الأخرى التي تميز الوظيفة الجيدة عن الوظيفة السيئة. في مشروع "القيم العالمية"[3] الخاص بنا في عام 2007 سألنا 24000 شخص في 17 دولة عن العمل وحياة العمل - من ضمن أشياء أخرى كثيرة. ويعرض الجدول (7-1) لأكثر السمات الشائعة التي تم ذكرها فيما يتعلق بالوظيفة الجيدة (من بين حوالي 20 بديلاً) في مجموعة مختارة من هذه الدول.

الجدول **7-1**: سمات الوظيفة الجيدة وفقًا لأشخاص في دول مختلفة

السويد	المملكة المتحدة	فنلندا	ألمانيا	فرنسا	أسبانيا
زملاء ودودون	عمل هادف وشيق	عمل هادف وشيق	بيئة عمل صحية	عمل هادف وشيق	الأمن الوظيفي
عمل هادف وشيق	الفخر بالوظيفة	زملاء ودودون	عمل هادف وشيق	الفخر بالوظيفة	زملاء ودودون
رئيس دمث الخلق	بيئة عمل صحية	رئيس دمث الخلق	الأمن الوظيفي	بيئة عمل صحية	بيئة عمل صحية
الفخر بالوظيفة	الأمن الوظيفي	بيئة عمل صحية	زملاء ودودون	الأمن الوظيفي	الفخر بالوظيفة
بيئة عمل صحية	رئيس دمث الخلق	القدرة على التحكم في ظروف العمل	الفخر بالوظيفة	رئيس دمث الخلق	توقعات جيدة بالنسبة للمستقبل الوظيفي
الحق في الحصول على إجازة لرعاية الأطفال	فرص جيدة بالنسبة للمستقبل الوظيفي	الفخر بالوظيفة	رئيس دمث الخلق	توقعات جيدة بالنسبة للمستقبل الوظيفي	الحق في الحصول على إجازة لرعاية الأطفال

بولندا	روسيا	الولايات المتحدة الأمريكية	الصين	اليابان	تايوان
عمل هادف وشيق	عمل هادف وشيق	الفخر بالوظيفة	بيئة عمل صحية	عمل هادف وشيق	بيئة عمل صحية
الأمن الوظيفي	راتب كبير	الأمن الوظيفي	توقعات جيدة بالنسبة للمستقبل الوظيفي	بيئة عمل صحية	زملاء ودودون
رئيس دمث الخلق	توقعات جيدة بالنسبة للمستقبل الوظيفي	مزايا جيدة	القدرة على التحكم في ظروف العمل	زملاء ودودون	رئيس دمث الخلق
راتب كبير	بيئة عمل صحية	بيئة عمل صحية	زملاء ودودون	مزايا جيدة	الأمن الوظيفي
زملاء ودودون	الشعور بالفخر بالوظيفة	عمل هادف وشيق	عمل هادف وشيق	الأمن الوظيفي	توقعات جيدة بالنسبة للمستقبل الوظيفي
الفخر بالوظيفة	رئيس دمث الخلق	رئيس دمث الخلق	مزايا جيدة	رئيس دمث الخلق	مزايا جيدة

كما ترى، يمكن أن تصبح القائمة متشابهة في جميع أنحاء العالم إذا استثنينا بعض السمات القليلة. وعلى الرغم من ذلك، فإن أي شخص حظي بوظيفة "هادفة وشيقة" يعلم أن ذلك لا يكون كافيًا على المدى الطويل. تتمثل المشكلة في أن ما يبدو مشوقًا في البداية يصبح فيما بعد مملاً إذا لم يحدث شيء. هناك حاجة للتطور والتقدم والشعور بالمستقبل المزدهر. إذا لم يكن الأمر كذلك، فسيبحث الأشخاص الموهوبون عن وظيفة وسيبقى لك الآخرون في النهاية، وهم الأشخاص الأقل ولاءً ولكنهم يشعرون بالرضا نوعًا ما، وربما حتى القليل من الأشخاص المنعزلين الذين استسلموا بالفعل ولكنهم يقدرون قيمة الأمن الوظيفي بشدة.

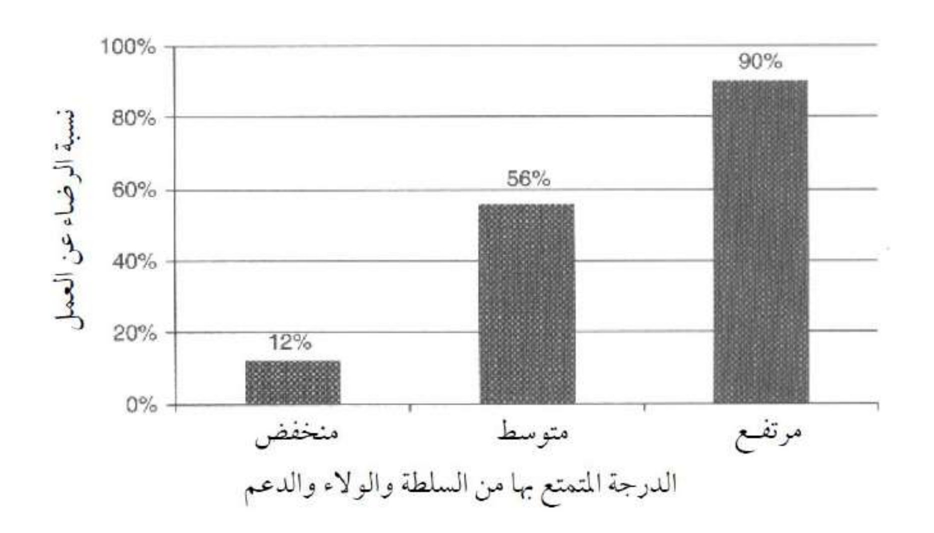
أهمية الحفاظ على سعادة فريق العمل الخاص بك

بالطبع، قد لا يكـون الهـدف المنشـود أن يكـون الجميـع يشـعرون بالرضـا في العمـل - ويجب ألا يكون كذلك أيضًا. من منظور إداري، فإن الولاء أكثر أهمية من الرضا المحض. ومـع ذلك، يلون شعورك بعدم الراحة في العمل بقية مجالات حياتك. فإذا كنت تشعر بعدم الراحة في العمل، فقد تشعر بعدم الراحة في حياتك ككل، وإذا كنت تشـعر بعـدم الراحـة في عملـك وسائر حياتك فمن الطبيعي أن ترغب في فعل شيء ما حيال ذلك. في هذه الحالة، يعني شيء ما غالبًا إيجاد وظيفة جديدة. في إحدى دراساتنا العالمية، يبحـث 46 في المائـة مـن المـوظفين المنعزلين عن وظائف جديدة في الوقت الحالي، مقارنة بنسبة 11 في المائة فقط مـن المـوظفين المتحمسين. وبالتالي، إذا كنت تريد الحفاظ على فريق عملك، فعليك أن تحافظ على سعادته.

يقوم الشكل (7-2) على عينة لأشخاص متوسطي العمر من ست دول أوروبية - الـدول الإسكندنافية وفنلندا وأسبانيا وفرنسا - وهو من دراسة أجريت عام 2006 تسـمى طموحـات الأجيال[4]. ومن ضمن أشياء أخرى، فقد قمنا بدراسة كيف يختلف الرضا عـن الوظيفـة وفقًـا للسلطة المفوضة والولاء والدعم. وقد كشفت هذه الدراسة في هذا الشأن مدى أهمية القيام بالأشياء البسيطة التي تجعل الأشخاص سعداء في العمل. وإذا لم تفعل ذلك، فلن يكون هناك أحد سعيد من الموظفين تقريبًا. أما إذا فعلت ذلك، فإن الجميع تقريبًا سيكونون سعداء.

الاندماج والمشاركة: البيضة الذهبية المؤسسية

خلال مشروع البحث العالمي الـذي منحنـي الحـافز لتـأليف هـذا الكتـاب، اكتشـفنا أن فريق العمل الناجح هـو الـذي يقـوم عـلى المشـاركة. إن الأشـخاص الـذين يتمتعـون بـالعزم والتصميم هم الأشخاص الذي يشعرون بالرضا والولاء لعملهم، وهؤلاء هم من يقـود العمـل، لذلك فمن المهم حقًا الاستعانة بمثل هؤلاء الأشخاص. إن المشاركة (الاندماج) هي أهم مصدر في أية مؤسسة، وإذا تلاشت، فأنت في مشكلة خطيرة[5]. لكن مـا الـذي يحفـز الأشـخاص؟ مـا الذي يجعلنا نستيقظ في الصباح ونذهب للعمـل ونشـعر بـالولاء والرضـا؟ ومـا الـذي يمكنـك عمله كمدير لتحسين المشاركة والاندماج؟ هـذا هـو الموضـوع الـذي سـنتناوله هنـا. في هـذا القسم، نعرض لما تتكون منه المشاركة وكيفية تنميتها.



شكل (7-2): الرضا عن العمل وفقًا للسلطة المفوضة والولاء والتأييد

جيل من المرتزقة

في شركة عالمية نعمل معها، كان 60 في المائـة مـن الأشـخاص الـذين في الثلاثينيـات مـن العمر لديهم حافز، مقارنة بـ 70 في المائة مـن الأشـخاص الـذين في العشرينيـات مـن العمـر. إذن، ما السبب وراء مشاركة واندماج صغار السن في العمـل بشـكل أقـل؟ هـل يرجـع ذلـك لشعورهم بالعزلة والإحباط بشكل أكبر - أو هل يرجع ذلك إلى أنهم لم يجـدوا المكـان المثـالي بالنسبة لهم بعد؟ نعم، ولكن ليس بشكل أساسي. والسبب الأساسي هو أنهم أقـل ولاءً. إنهـم يحبون وظائفهم، ولكنهم أقل ولاءً لها من زملائهم الأقدم. وهذا ليس شيئًا فريدًا قـاصرًا عـلى هذه الشركة وحدها. فالشباب اليوم لديهم منهج المرتزقة في العمل ويوقعـون عقـودًا مـع أي شركة تدفع أكثر (وقد يعنـي الـدفع مـن الأمـوال وحتـى فـرص التطـور). وبـدلاً مـن أن يـروا أنفسهم كخدم أبدي، فإن الشباب هم زوار مؤقتين في طريقهم لمكان عمل آخر[6].

يعتبر الشباب الآن أن العمل لا شيء أكثر مـن عقـد ينـتج عنـه ولاء لا وجـود لـه. فهـم يعملون من أجل المتعة والتي يعد جزءًا منها إحضار أصـدقائهم للعمـل - قـد لا يكـون ذلـك

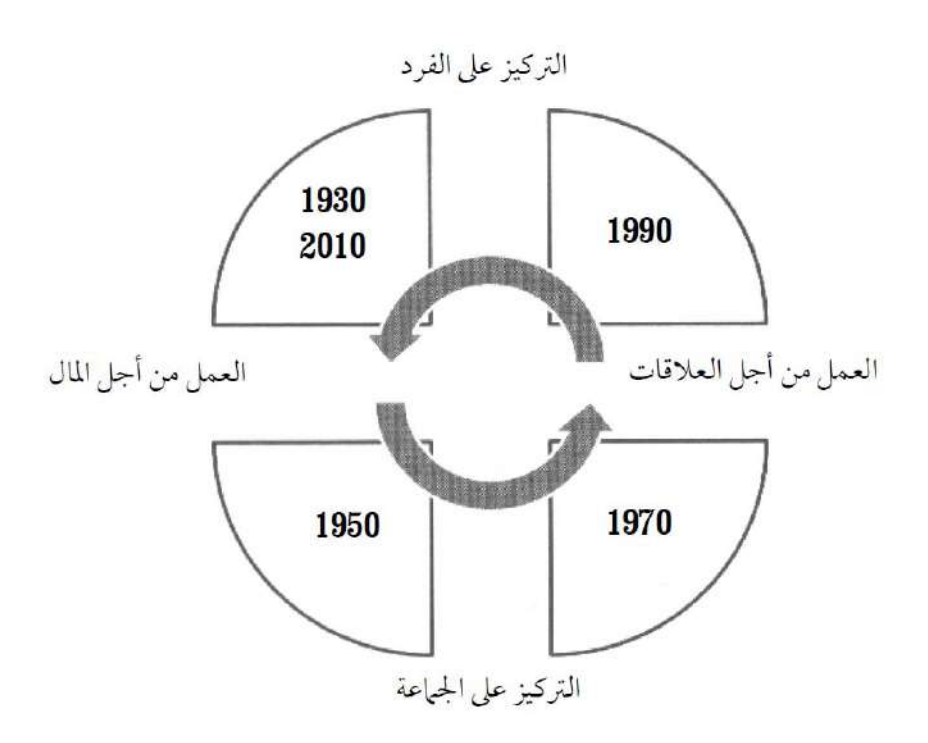
بشكل فعلي، ولكن من خلال شبكات التواصل الاجتماعي. والأهم من ذلك (وهو ما سنعود إليه لاحقًا): أنهم لا يرغبون في استبدال الحياة بالعمل. عندما يبحث الشباب عن وظيفة جديدة، يهتمون بزملاء العمل وساعات العمل بشكل أكبر مما يهتمون بجودة الخدمات والمنتجات. وكنتيجة لذلك، لم يعد كافيًا توفير ظروف عمل جيدة. فلتحقيق الاندماج والمشاركة، فقد أصبحت أغلب الخصائص المؤسسية عوامل صحية، بمعنى أنها لم تعد عوامل إضافية بل عوامل أساسية والافتقار لها يعني تثبيط الهمة. ليس كافيًا حتى أن يوفر العمل تجربة جيدة تكون ممتعة وشيقة. فما يصنع الفرق هو القوة التحويلية والقدرة الإنتاجية الفردية في مكان العمل.

من العمل الفردي إلى العمل الجماعي

لقد تتبعت لعقود العديد من الأبحاث التي أجريت عن القيم في جميع أنحاء العالم النزعة المتزايدة للانفراد. بإيجاز، فقد تحول الأشخاص إلى الأنشطة الفردية بدلاً من الأنشطة الجماعية. وبشكل أكبر من ذي قبل، يبحث الأشخاص عن بيئات اجتماعية تكون فيها منفعتهم الشخصية ذات متحولة: أي يصير بها الشخص أفضل[7]. في حياة العمل، على سبيل المثال، نسعى وراء الحصول على الخبرة والتطور الشخصي - الجوانب الخاصة بالفرد والتي يحصل عليها من خلال العمل. ويعد ذلك صحيحًا بصفة خاصة بالنسبة للأشخاص الأصغر سنًا وذوي مستوى التعليم الأعلى.

إن التحول من الجماعية إلى الفردية يمثل تحديًا يواجه المؤسسات التقليدية. ولكن ما الذي يميز المؤسسات التي لديها القدرة على جذب الأشخاص الذين يفضلون الفردية؟ بإيجاز، يبدو أن القدرة الإنتاجية الفردية تمثل منتجًا من ثلاثة أشياء على الأقل: المطامح وتصرفات المديرين وتكوين فريق العمل ومهامه. في الحقيقة، يوضح البحث أنه من أجل جذب الموظفين والاحتفاظ بهم - خاصة ذوي التعليم العالي والشباب والمتحمسين بدرجة كبيرة والذين يميلون إلى الفردية - فمن المهم للغاية[8] تشكيل فريق عمل نشط وموهوب وطموح. وبالمثل، فإن المديرين الذين يحصلون على تقديرات مرتفعة من مرؤوسيهم يكونون أفضل في خلق ثقافة إيجابية وروح الفريق. فبالتالي، وبشكل مثير للدهشة، فإن حس الجماعة يبدو أكثر أهمية من ذي قبل لجذب الموهوبين الذين يفضلون العمل الفردي. وتشير هذه العلاقة المتناقضة إلى ما سيأتي لاحقًا.

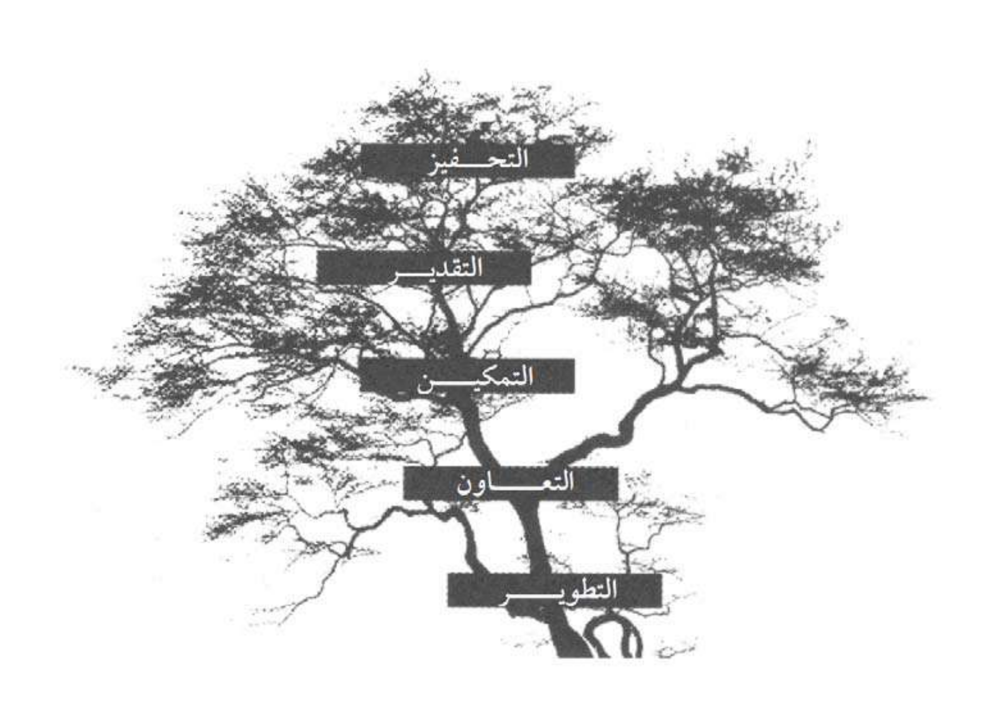
في العديـد مـن الاقتصـاديات الصـناعية، يميـل الأشـخاص الـذين ولـدوا في السـبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين إلى القيام بالأنشطة الفردية بشكل أكبر والسـعي وراء المـال عند دخول سوق العمل أكثر من الأشخاص الذين ولدوا في الستينيات من القـرن العشريـن أو قبل ذلك. وربما كان ذلك أساس التحول المتزايد من الجماعية إلى الفردية. ومع ذلك، فكأشياء أخرى عديدة، تتحرك هذه التوجهات والتفضيلات في دوائـر، كـما هـو موضـح في الشـكل (7-3)[9]. لذا، يمكننا أن نتوقع من الجيل القادم من الموظفين الرفض المطرد للفردية والذي يتضح بالفعل من خلال الدور الأساسي المتزايد لروح الفريق. وستصبح العلاقات أكـثر أهميـة خـلال العقود التالية وستكون ثقافة العمل الجماعية المشابهة لتلك الخاصة بعهـد مـا بعـد الحـرب متوقعة عندما يصبح الأشخاص المولودون في وقتنا الحالي من القوى العاملة.



الشكل (7-3): توجهات وتفضيلات الشباب على مدار عقود

الأشياء التي تضفي السعادة على الموظفين

إذا كنا لا نرغب في انتظار حدوث التغيير مع مرور الوقت، فهل يمكننا تحويل الشباب إلى أشخاص ملتزمين ولديهم ولاء للعمل في وقتنا الحالي؟ حسنًا، صدق أو لا تصدق، فالشباب تقريبًا مثل كبار السن. ويعني ذلك أن ما يحفز الأشخاص بشكل عام يحفز الشباب أيضًا. إن بيئة العمل التي تنطوي على نشاط وتحفيز تكون جذابة، بغض النظر عن العمر. توضح دراسة بعد أخرى أن الشباب يسعون باستمرار خلف الإثارة والمتعة والتطوير والحرية في مكان العمل. ومن خلال التركيز على هذه الأشياء، يمكنك تطوير مكان عمل جذاب بحق بالنسبة للشباب وكبار السن. ونظرًا لأنه، مع ذلك، لا توجد استراتيجية واحدة تناسب الجميع لاكتشاف ما يجعل كل واحد من الموظفين يعمل بجد، فالمشاركة والاندماج ليسا أمرًا صعب الفهم. ذلك حيث إنهما لديهما الكثير ليفعلاه مع الاحتياجات الإنسانية الأساسية. بإيجاز، هناك خمسة دوافع للاندماج والمشاركة، والتي عادةً ما أعرض لها كشجرة تشبه تلك الموضحة في الشكل (7-4)[10].



الشكل (7-4): شجرة الاندماج والمشاركة

في الشركات ذات الأداء المرتفـع، كـم عـدد الأشـخاص الـذين تظـن أن بإمكـانهم تسـلق الشجرة حتى أعلى فرع من فروعها؟ يذكر البحث أن عدد هؤلاء الأشخاص حـوالي واحـد مـن كل أربعة، أو 25 في المائـة مـن الأشـخاص. مـن ضـمن هـؤلاء، يشـعر تسـعة مـن كـل عشرة أشخاص بالاندماج. وعلى النقيض - ضمن هؤلاء الذين فشلوا في الشعور بأي شعور مرغوب - فقد شعر خمسة في المائة فقط من الأشخاص بالحماس. يعد شيء بسيط كالتقدير أمـرًا مهـمًا لجعل الأشخاص يشعرون بالاحترام والتقييم في مكان العمل، وجعلهم أيضًا (كما رأينا بالفعل) يستمرون في العمل. إن التقدير مهم بصفة خاصة للموظفين القدامى المخلصين، الذين يعملون بالشركة منذ سنوات ولا يشكلون أي مصدر إزعاج بالنسبة لهـا. وهـؤلاء هـم أكـثر الأشـخاص الذين لا يشعرون بالتقدير عادة وبالأحرى يشعرون بأنهم منسـيون أو أنـه قـد تـم إغفـالهم. لذلك، كن واضحًا. امنح الأشخاص التقدير والعرفان - حتى الـذين لا يبـدو أنهـم في حاجـة لـه. لأنهم بالفعل في حاجة له.

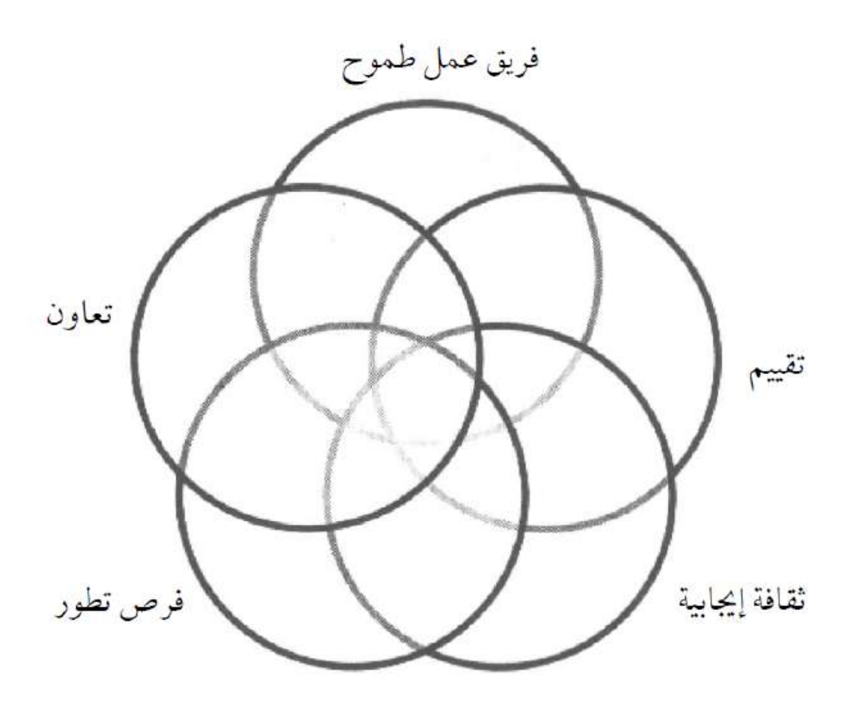
براعة الموهبة

في استقصاء أجرته شركتي عام 2007، طُلب من المئات مـن مـديري المـوارد البشريـة في شركات سويدية وجهات حكومية اختيار القدرات المستقبلية الأساسية التـي يجـب أن يتمتـع بها الموظفون من قائمة تضم 30 بديلاً، جميعها مقترحـة مـن قبـل مـديرين مـوارد بشريـة في حوارات وفي مناقشات مجموعات التركيز. وقد وجدنا أن أثمن مهارة يمكن من خلالها الحصول على وظيفة في شركاتهم لمدة عشرة أعوام قادمـة هـي القـدرة عـلى إنجـاز المهـام في الوقـت المحدد. وقد أظهرت دراسة مشابهة بعد ذلك بعامين أنه عندما يعـين هـؤلاء المـديرون شـبابًا حديثي التخرج من الجامعة، تكون المهارة المهمة والتي يصعب إيجادها هي القدرة على فهم وإدارة التعقيد. وأنا أخمن أن هذه النتائج عالمية إلى حد بعيد. إذا، لماذا يركـز مـديرو المـوارد البشرية على قدرتين متضادتين - إنجاز المهام في الوقت المحدد وإدارة التعقيد؟ قد يرجع ذلك إلى أن هاتين المهارتين مطلوبتان في عالم يتحرك أسرع مـن ذي قبـل مـن ناحيـة؛ ومـن ناحيـة أخرى، فهو معقد ولا يمكن التنبؤ به بشكل أكبر من ذي قبل. وعلى الرغم من ذلك، فالسـؤال الأكثر أهمية هو كيفية تحفيز الأشخاص الذين يتمتعون بهاتين المهارتين والاحتفاظ بهما.

يرتبط اندماج الموظفين بشدة بالأداء الكلي للشركة. ولقد تضمنت دراسة على تسع دول أجريناها لصالح شركة ICT العالمية نظام تصنيف للعوامل المرتبطة بمفهوم براعة الموهبة - من حيث تأثير هذه العوامل على أداء المؤسسة وتأثيرها على مشاركة الموظفين واندماجهم بشكل خاص. في الأقسام الخمسة التالية، سنتعمق أكثر في أهم هذه العوامل لاكتشاف كيف تصبح أنت وشركتك بارعي الموهبة بحق. إن المقابل الذي يمكنك توقعه لجهودك في هذا المجال هو الأداء المرتفع من الموظفين الموالين الملتزمين الذين ينجذبون بسهوله للمؤسسة ويظلون فيها.

فريق عمل طموح

يعد أحد أكبر التحديات التي تواجهك، أثناء تعمقك في اقتصاد الفكر، إيجاد أشخاص موهوبين والاحتفاظ بهم. ونظرًا لأن الموهبة تجذبها موهبة وتجذبها كذلك ثقافة توجهها الموهبة - والتي تتسم بعمل جماعي يوجهه الهدف مع الزملاء الطموحين والموهوبين - يكون العامل الجديد الخاص بالعمل الجماعي هو فريق عمل طموح. لذلك، فإن الحفاظ على الولاء



الشكل (7-5): أسس براعة الموهبة

والالتزام على القمة هو التحدي الأكبر. ومع ذلك، فـإن الموهبـة ليسـت قاسـمًا مشـتركًا كافيًـا لنجاح فرق العمل، كما أوضحت إحدى دراسات "حياة عمل القوى العاملة" التـي أجريناهـا. في الحقيقـة، مـا نحتاجـه هـو الشـعور بـالانتماء لفريـق العمـل - وينـتج هـذا الشـعور مـن الاهتمامات المشتركة. في الشركات التي يمتلك أغلب أعضاء فريق عملها اهتمامـات متشـابهة، يقول حوالي 80 في المائة من الموظفين إنهم يعملون بكفاءة في مناخ إيجابي، بينما 50 في المائة من الموظفين الذين ليس لديهم اهتمامات مشتركة يقولون الشيء نفسه. وبالمثل، يتبع تطوير طرق العمل الاهتمامات المشتركة. وبالتالي، فللحصول على كفاءة وتطوير مـن فريـق العمـل، يحتاج مكون الفريق أن يكون فريق بشعور من الألفة: فريق أعضاؤه متحابون ومتفاهمون.

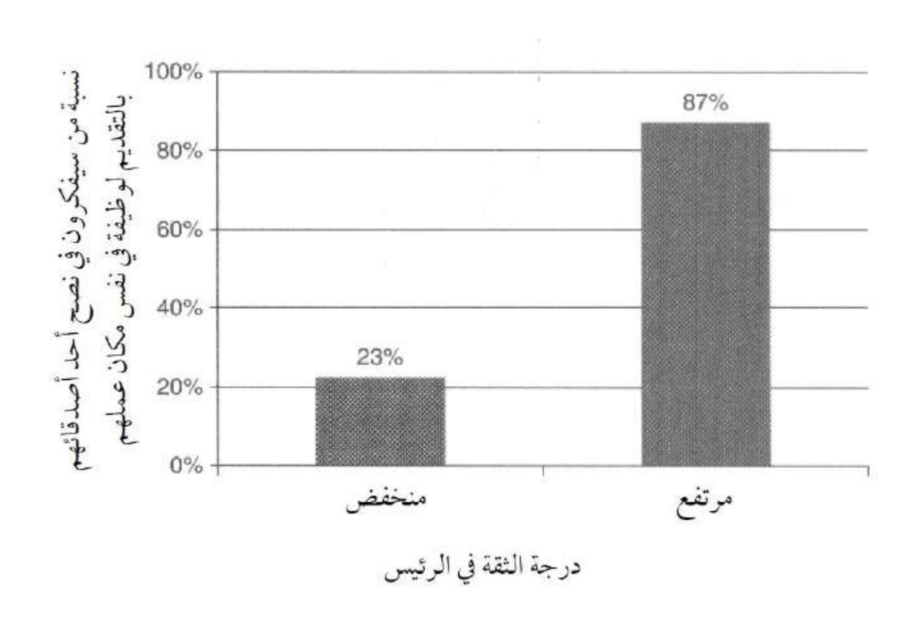
التعاون

هل تعرف ما الذي يقوله عنك بحث على موقع الويب الخاص بشركتك؟ هل بحثت عن اسم شركتك على موقع "جوجل" من قبل لتعرف كل ما يخص شركتـك عـلى الإنترنـت؟ وهـل تقوم، كآخرين كثيرين، بمتابعة رئيسك على مواقع التواصـل الاجتماعـي؟ تعـد هـذه المصـادر المعلوماتية مصدرًا مهمًا لكل شخص بدءًا من الموظفين وحتى أعضاء مجلس الإدارة والعمـلاء والوكلاء - وللأشخاص الذين يفكرون في التقدم للعمـل في شركتـك. أوضـحت إحـدى دراسـات "حياة عمل القوى العاملة" والتي أجريت عام 2010 أن حوالي النصف مـن 10000 مشـارك - خاصـة العـاملين في الصـناعات المعرفيـة والحاصـلين عـلى تعلـيم جـامعي - يتـابعون أخبـار مديريهم المستقبليين على الإنترنت. لماذا؟ لأن التعـاون السـلس بـين الأشـخاص عـلى مختلـف المستويات يبدأ وينتهي من خلال الإدارة، وأكثر سبب شائع يمنحـه الأشـخاص للرغبـة في تـرك وظائفهم هو سوء مديريهم.

أوضحت دراسة "طموح جيل" والتي طلب فيها من موظفين من دول عديدة، بمـا فيهـا السويد، ذكر العلاقة بين ميل هؤلاء الموظفين إلى ترك وظائفهم ومدى ثقتهم في رؤسـائهم، إن الثقة في رئيسك تؤثر على ميلك للبحث عن مكان عمل آخر. وواحـد وأربعـون في المائـة مـن الأشخاص الذين يخططون إلى الانتقـال إلى وظـائف أخـرى لا يثقـون في رؤسـائهم إلا بدرجـة قليلة، بينما لا تتخطى نسبة الذين يثقون برؤسائهم بدرجة كبيرة 15 في المائة. لـذلك، تـرتبط القدرات الإدارية بدرجة كبيرة بأن يكون الموظفون يفكـرون في إيجـاد وظيفـة جديـدة أم لا. علاوة على ذلك، توضح نتيجة إحدى دراسـات "حيـاة عمـل القـوى العاملـة" والتـي أجريـت

عام 2010 والمبينة في الشكل (7-6) أن الثقة في مديرك تشكل جزءًا مهمًا من إمكانية تفكيرك بأن تنصح أحد أصدقائك بالمؤهلات المهمة للتقديم لوظيفة في المكان الذي تعمل به من عدمها.

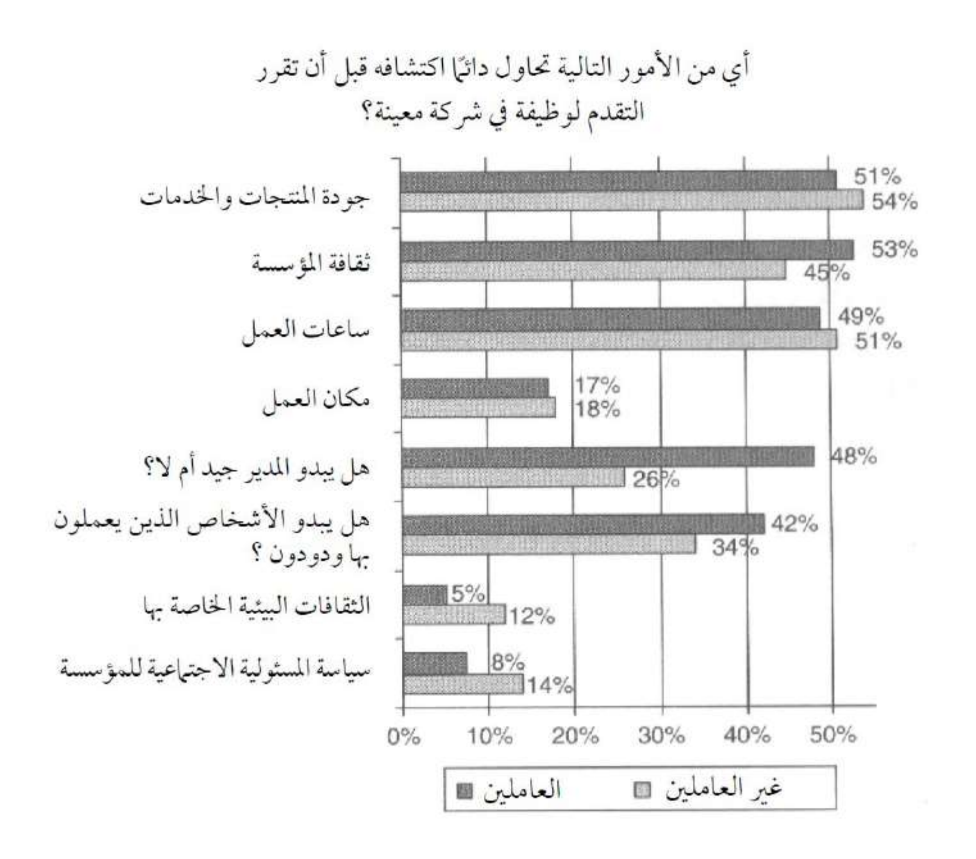
إذن كيف يمكنك أن تحصل على ثقة موظفيك؟ من خلال ثقتك فيهم. يعني التمكين وحده - منح الموظفين السلطة للتعامل مع المشكلات في العمل - إشراكهم بشكل أكبر في الأنشطة الإدارية. لذا، مهما كان ما تفعله كمدير، لا تنس أن تخبرهم به. وإليك هذه النصيحة البسيطة: ثق بموظفيك وشجعهم وتجنب الإشراف الدقيق - سيحتاج ذلك لدفع مقابل له. وفقًا لدراساتنا، غالبًا ما يشعر حوالي 60 في المائة من أعضاء فريق عملك العادين بتمكين مديرهم لهم. ونظرًا لأن التمكين مشكلة تخص الموظفين الجدد أو الشباب، حيث يشعر الموظفون الذين انضموا لفريق العمل منذ فترة بالتمكين أكثر من الأشخاص الذين انضموا إليه حديثًا، يجب أن تبث طاقة أكبر في نفوس الموظفين الجدد. علاوة على ذلك، فإن القيادة التي تفوض السلطة للموظفين وتقوم على التعاون تزيد بشكل ملحوظ فهم موقف الرئيس، والذي يزيد من الثقة في تصرفاته أيضًا.



الشكل (7-6): الميل لأن ينصح الشخص أحد أصدقائه لأن يتقدم لوظيفة في نفس مكان عمله نتيجة لثقته في مديره

الثقافة الإيجابية

ما السبب وراء الأهمية الشـديدة لثقافـة المؤسسـة؟ حسـنًا، ببسـاطة نظـرًا لأن طبيعـة ثقافة المؤسسة هي الشيء الذي يحاول الجميع معرفة ماهيته قبل التقديم للعمل بالمؤسسة. تمثل الثقافة التي تتطلع إليها جزءًا من المنتجات والخدمات التـي تجعلـك فخـورًا بالشركـة التـي تعمل لصالحها. في عام 2010، كان موضوع إحدى دراسات "حياة عمل القوى العاملة" مـا الـذي يسعى الأشخاص إلى معرفته بشأن شركة ما قبل أن يقرروا التقديم لشغل وظيفة بها. وقد وجدنا أن ثقافـة المؤسسـة وعـدد سـاعات العمـل مهمـين للغايـة. يوضـح الشـكل (7-7) أنـه بالنسـبة



الشكل (7-7): ما يرغب الأشخاص في اكتشافه بشأن مكان العمل قبل التقدم لشغل وظيفة به

للأشخاص الذين يشغلون وظائف بالفعل وخاصة تلك التي تعتمد على المعرفة، أن الرئيس يكون تقريبًا في نفس أهمية ثقافة المؤسسة وساعات العمل. ومع ذلك، فإن بعض الصناعات لا ينطبق عليها ذلك: فبالنسبة للعاملين في مجال الرعاية الصحية وخدمة العملاء والمخازن والخدمات والعمل الصناعي - يتمتعون جميعًا بدرجات قليلة نسبيًا من الحرية في عملهم - تعد ساعات العمل قضية أساسية.

لا تتلقى شركة "جوجل" حوالي مليون طلب وظيفة سنويًا من أجل منتجاتها الشيقة والناجحة فقط. إن إدراج "جوجل" كشركة ذات ثقافة مؤسسية ابتكارية ومنفتحة وممتعة - يتضح ذلك من المزايا التي تتضمن كل شيء من غرف الألعاب والمطاعم الفاخرة والمرافق الرياضية إلى التدليك والتنظيف الجاف وغسيل السيارات، على سبيل المثال لا الحصر - له الأهمية نفسها. أن تتمتع الشركة بثقافة مؤسسية إيجابية ومحفزة يستمتع بها الموظفون لأمر يتم دفع مقابل مادي لتحقيقه - على الأقل في حالة شركة "جوجل".

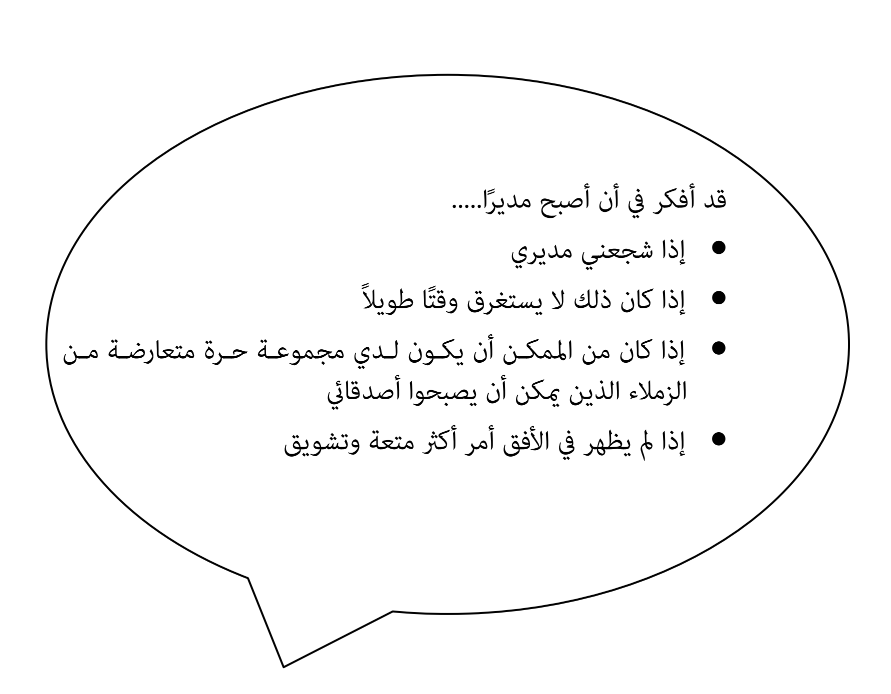
فرص التطوير

يتمثل التحدي الأكبر بالنسبة للشركات الصغيرة في خلق تطوير جيد وفرص مهنية في الشركة وبالتالي يظل الموهوبون والطموحون بالشركة بدلاً من البحث عن هذه الفرص في مكان آخر. ووفقًا لإحدى دراسات "حياة عمل القوى العاملة" والتي أجريت عام 2010، فإن 56 في المائة من الموظفين يتركون وظائفهم بسبب الافتقار إلى الفرص المهنية. تميل هذه الفرص إلى التلاشي في الظروف السيئة وبخاصة بالنسبة للموظفين الشباب. في الوقت نفسه، لا يرغب الشباب في أن يتم دفعهم لصناعة مستقبل مهني عندما تكون الظروف جيدة. بالرغم من أن الحد الفاصل بين الحياة والعمل ليس بارزًا بالنسبة للأجيال الأصغر سنًا، فإن الترفيه ووقت الفراغ أمرًا مقدسًا بالنسبة لهم.

في دراسة حديثة، عقدنا لقاءات مع 500 مدير أعضاء فرق عملهم في العشرين من العمر و1000 من موظفيهم، لمقارنة وجهات نظرهم بشأن إدارة الموظفين من الشباب. بالنسبة للشباب، كانت التنمية المهنية والشخصية المستمرة أولوية عليا، وهذا الدافع القوي يشكل تحديًا بالنسبة للمديرين والمؤسسات. بينما يحتاج المديرون لأن يتحولوا من مديرين إلى مدربين، يركزون على التنمية المهنية والشخصية لأعضاء فرق العمل الخاصة بهم[11]، تحتاج

المؤسسات لأن يتم إعادة تصميمها كـ"معسكر تدريب"[12]. ومن ناحية أخرى، تحتاج وظيفـة الموارد البشرية لأن تبدأ في التركيز على تنمية الموهوبين بدلا من جذبهم.

لكن دعنا نعود إلى القضايا الخاصة بالتوازن بين الحياة والعمل والتي كانت لها الأولوية في العديد من الصناعات لعقود. الاتجاه العام هـو أن دور العمـل في الحيـاة اليوميـة لأغلـب الأشـخاص قـد أصـبح أصـغر. في عـام 2005، قمـت بـإجراء دراسـة عـن القـادة المسـتقبليين ومشكلات وفرص القادة المعينين[13]. وقد كان افتراضنا الوحيد أنه سيكون من الصعب إيجـاد شباب كافين ليحلوا محل الموظفين المولودين في السنوات التالية للحرب العالمية الثانية عندما يتركون العمل. والمثير للدهشة أن الأمر لم يكن ذلك. ذكر 76 في المائة مـن السـويديين الـذين تتراوح أعمارهم بين 30 و35 عامًا والذين تم عقد لقاءات معهم أنه من الممكن أن يفكـروا في أن يصبحوا مديرين، ونصف هؤلاء الأشخاص أو 38 في المائـة مـنهم، ذكـروا أنهـم بـالطبع قـد يفكرون في ذلك. وقد كان هناك شرط واحد (أو عـدة شروط) لـذلك: "يجـب أن يكـون لـدي حياة".



الشكل (7-8): شروط أن يصبح الشخص مديرًا

مع ذلك، يختلف مفهوم "أن يكون لدي حياة" كثيرًا بين الجنسيات. يأتي الشكل (7-9) من مشروع "شباب العالم"[14] الخاص بنا ويعرض للخيارات التي يضعها الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و29 عامًا. تختلف فنلندا عن غيرها حيث إن 45 في المائة من شبابها يقولون أنهم يفضلون وظيفة شيقة وممتعة وغير كثيرة الأعباء. على الجانب الآخر من المقياس، تقع تايوان، حيث ذكر 57 من شبابها أنهم يرغبون في وظائف ذات حدود واضحة.إذن هل ذلك انعكاس للاتجاهات والأولويات المختلفة في العموم، أم أنه انعكاس لسوق العمالة في الدول المختلفة؟ وحقيقة أن اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وأسبانيا والصين تقع في أسفل الرسم تكشف عما يلي- أو على الأقل يمكننا افتراض أن البيئة المحلية تؤثر بشدة على إجابات المشاركين في الاستقصاء. لا تشتهر أي من هذه الدول بالإجازات الطويلة أو الأيام القصيرة.



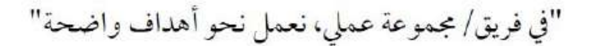
الشكل (**7-9**): الاختلافات الثقافية في التفضيلات المتعلقة بالتوازن بين الحياة والعمل

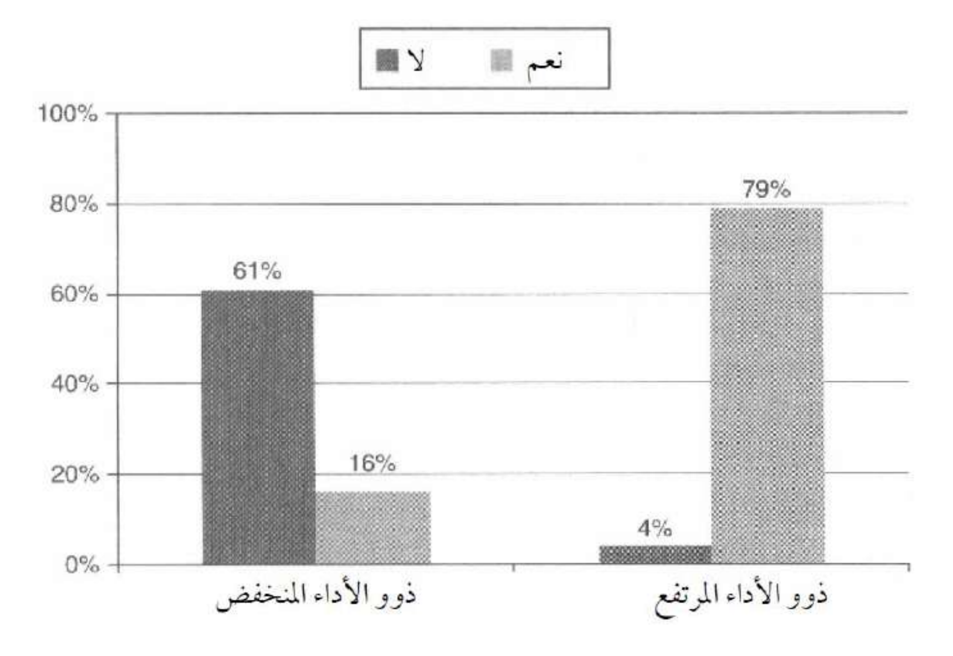
يكمن الاختلاف الثقافي الشيق الآخـر في اتجاهـات المـديرين بشـأن مراكـزهم الخاصـة. بينما 75 في المائة من المديرين السويديين يقولون إنهم يحبـون قيـادة الآخـرين، فقـد كانـت النسبة 51 في المائة بين المديرين الأسبان مـع أن عـددهم كـان واحـدًا. وبيـنما 90 في المائـة مـن المديرين الأمريكيين يعتقدون أن العمل الذي يقومون به كمديرين مهم، يتفق معهم في ذلـك 60 في المائـة فقـط مـن المـديرين الفرنسـيين[15]. إن المـديرين في الولايـات المتحـدة وأسـبانيا مختلفين: حوالي 50 في المائة منهم لو كان الأمر بيدهم ما كانوا ليصبحوا مـديرين. في السـويد وفرنسا، ينطبق ذلك فقط على كل مدير في العشرين من عمره. لذلك، فكـما يمكننـا أن نـرى، من المهم متابعة الاهتمامات المهنية للموظفين - خاصة إذا كـان فريـق عملـك يعمـل في عـدة دول أو إن كان متعدد الثقافات. أن تجبر شخصًا ما على التقدم قد يكـون مضرًا للفريـق تمامًـا مثل أن تمنع شخصًا من الارتقاء.

التقييم

إن كلمة "تانجو" الموجودة في عنوان هذا الفصل قد اختيرت للسبب التـالي: يعتمـد كـل من فريق العمل الناجح ورقص التانجو عـلى التفاعـل الشـديد بـين القـادة والتـابعين. تكـون العلاقة بين راقصي التانجو علاقة قرب وارتجال، تمامًا كما هي العلاقة بـين الموظـف وصـاحب العمل، فكلا الراقصين يحتاج لأن يتفوق في أداء دوره أثناء تحـركهما معًـا - أحيانًـا في الاتجـاه نفسه وأحيانًا في الاتجاه المعاكس. يمكن أن يتعلم المديرون مـن راقصي التـانجو مـدى أهميـة التفاعل الديناميكي. ينطوي فريق العمل على أخذ وعطاء وينطبق ذلـك عـلى التقيـيم وإدارة الصراعات أيضًا. ومن واقع خبرتي الشخصية، يفشل كثير جدًا من المديرين في ذلك.

وفقًا للدراسة التي أجريناها على 9 دول بشأن دوافع الأداء، فإن أكـثر مـن 25 في المائـة من الموظفين في العديد من المؤسسات يقولون إن التنظيم غـير الجيـد يشـكل عائقًـا لكفـاءة العمليات في شركاتهم. باختصار، هناك ثلاثة أسباب لعدم الكفـاءة: هيكـل العمـل وعمليـات العمل غير الواضحة والاتجاهات والأهداف غير الواضحة وكذلك التواصـل غـير الواضـح. مثـل هذه الأشياء لها تأثير سلبي على الأداء، كما يتضـح مـن الشـكل (7-10)، النـاتج عـن الدراسـة سالفة الذكر. من السهل التعرف على العلاقة بين الأهداف الواضحة والأداء المرتفع: حوالي 80 في المائة من الشركات التي تقول فيها فرق العمل العادية أنها تعمل بأهداف واضـحة تتمتـع بأداء مرتفع، بينما تتخطى هذه النسبة بقليل الشركات ذات الأهداف الأقل وضوحًا في تمتعها بأداء مرتفع.





الشكل (**7-10**): العلاقة بين الأداء الكلي والوضوح

لجعل الأمور أكثر سوءًا، لا يمثل عدم الوضوح العـائق الوحيـد لكفـاءة العمليـات. ففـي الحقيقة، فإن التأثيرات غير المباشرة لعدم الوضوح قد تكون أسوأ من التـأثيرات المبـاشرة. كـل منا يعرف ذلك من خلال الخبرة: على الـرغم مـن أن التواصـل والأهـداف الواضـحة يمكـن أن ينتج عنهما متعة وتحفيز وحماس، فإن الصراع هو أكبر قاتل للمتعة. يمثل التنظيم غير الجيـد والمسئوليات والأدوار غير الواضحة دافعين قويين لـ"الافتقـار إلى الحـماس في العمـل اليـومي" وفقًا للعديد من الدراسات التي أجريناها. إذا قتلت الحماس من خـلال التنظـيم غـير الجيـد وغير الواضح، ستقتل أيضًا الاندماج والمشاركة وفي النهاية سـتقضي عـلى العمـل نفسـه، نظـرًا لأن الحماس هـو أحـد الأسـباب الأساسـية لحـدوث الانـدماج والمشـاركة. وهـذا هـو السـبب الرئيسي وراء أن التخلص من الصراع هو العامل الأساسي ليس فقط بالنسبة للأداء قصير الأجل وإنمـا أيضًـا بالنسـبة للنجـاح طويـل الأجـل. يتعلـق التحفيـز بالشـعور بـالحماس والهمـة في

العمل اليومي. وهو يتعلق بالمتعة ولكن المتعة أمر متغير ومتقلب. إن التهديد الأكبر للمتعة هو البيروقراطية والمنافسة والتحفظ، لذلك، تخلص من هذه الأشياء وسيبلغ التحفيز عنان السماء.

كمدير، من المهم أن تتذكر أنه من الأفضل أن تركز على التخلص من العقبات والعراقيل بسرعة قدر الإمكان بدلاً من أن تركز على بناء مؤسسة مثالية - ببساطه لأنه ليس هناك مؤسسة مثالية. سيكون هناك دائمًا عدم كفاءة وصراعات وعوائق، لذلك يتمثل حل المعضلة في التخلص من أسوأ الأجزاء بسرعة قدر الإمكان ومحاولة منعها من الظهور مرة أخرى. تخبرنا الأبحاث المؤسسية أن نبدأ بالأمور السهلة الأكثر وضوحًا: كفاءة العمليات ووضوح الهيكل. حيث تكون الأهداف سهلة التحقيق، تكون العقبات التي تسبب أكبر المشكلات والمشكلات التي يمكن حلها بسهولة. إذا ظلت المشكلات قائمة، يمكنك دائمًا الاستمرار والانتقال إلى المستوى التالي. لذلك، إذا أردت التركيز على الأساسيات، افعل ما يلي:

- **اجعل تقليل النزاعات أولوية عليا:** اجعل العمليات بسيطة قدر الإمكان وتأكد من عدم وجود ما يمنع الموظفين من أداء عملهم. قم بتطبيق الوضوح التنظيمي قدر الإمكان، ليس فقط من أجل كفاءة العمليات ولكن أيضًا من أجل الاندماج والمشاركة.

- **التركيز على الأهداف والمهام:** عندما يرقص الفريق بأكمله على النغمة نفسها، ليس بالضرورة أن تبطئ المصاعب التي تظهر بمرور الوقت عملية الإنتاج. من خلال التركيز على الأهداف والمهام، ستمنع حدوث العديد من المشكلات.

- **انتبه للتواصل الضعيف:** في حالة حدوث شيء متعلق بعدم الوضوح أو الصراع، اجعله أولوية عليا. لكي تعمل هذه الآلية بشكل سليم عند خروج الأمور عن السيطرة، فإن عملية تقييم الموظفين والمديرين تحتاج لأن تكون متبادلة ولأن تكون جزءًا من جدول العمل اليومي.

الرقص مع الأفكار

يمثل التقييم الذاتي الخطوة الأولى نحو النجاح في اقتصاد الفكر. هل أنت مستعد لأن تبدأ في تسلق شجرة الاندماج في رحلتك لإبدال العمل الفردي بالعمل الجماعي؟

الركن الأساسي	المعنى	هل أنت مستعد للمستقبل؟	التقييم
فريق عمل طموح	الشعور أنك جزء من فريق موهوب وطموح ومحدد الأهداف	هل تبادل الخبرات والمعرفة بين الزملاء عامل كبير في الرغبة في العمل بشركتك؟	☐ نعم ☐ لا
التعاون	التعاون وأستلهام القوة من المديرين والزملاء	هل يشجع موظفيك أصادقائهم على التقدم للعمل بشركتك؟	☐ نعم ☐ لا
التعاون الإيجابي	وجود ثقافة عمل إيجابية منشطة حيث يتعاون الأشخاص في منعه	هل هناك رؤية مشتركة بينك وبين فريق عملك لتحقيق الأهداف؟ هل يستمتع أعضاء الفريق بالعمل معاً؟	☐ نعم ☐ لا
فرص التطوير	الانتفاع من فرص العمل في الأهداف الشخصية وظروف الحياة الخاصة	هل يظل الموهوبين والطموحين في شركتك دون البحث عن فرص بأماكن أخرى؟	☐ نعم ☐ لا
التقييم	تلقي تقييم ثقافي قوي قائم على حوار فعّال واضح	هل يبحث أعضاء فريقك بانتظام عن التقييم من بعضهم البعض؟	☐ نعم ☐ لا

8

إرضاء العمـلاء

يتعلق الأمر بأكمله بالعاطفة، ولكن ذلك ليس أمرا جيدا!

في مجال العلاقات بين الشركات بعضها البعض وتلك العلاقات بين الشركات والمستهلكين، نجد أن هناك ثلاثة اتجاهات تُشكل المشهد العام. من الممكن تسمية تلك الاتجاهـات باسـم عجز العملاء والتسليع والتحول. فالاتجاه الأول - عجز العمـلاء - يُمثـل: الافتقـار إلى العمـلاء. ففي معظم الأسواق، ومعظم الصناعات ومعظم أجزاء سلسلة القيمة، نجـد أن هنـاك طاقـة إنتاجية زائدة من شأنها خلق سوق للمشترين. يؤدي عجز العمـلاء إلى الاتجـاه الثـاني - وهـو التسليع - حيث إن المنتجات والخدمات الفريدة لا تبقى لمـدة طويلـة في المنافسـة السـلعية الرديئة. يتم تداول المنتجات والخدمات غير المميزة في أسواق السلع، بينما سريعًا ما تُسـتبدل المبيعات الشخصية بمعاملات بيع آلية تقريبًا. وفي الوقت ذاته، ما يبحث عنه العملاء له صلة بالاتجاه الثالث: التحول. فقوة أي منتج أو خدمة أو علاقة لتقديم حالـة مـن تحقيـق الـذات والتغيير مـن خـلال الاسـتهلاك، تُعـد هـي، بصـورة مـا، القيمـة النهائيـة للعميـل التـي تلبـي احتياجاته الأساسية.

وفي عصر المواد الخام الذي تـم وصـفه في الفصـل الثالـث، وجـدنا أن معظـم الشركـات قدمت سلع غير مميزة، وبالتالي فإن استخلاص تلك المواد الخام والتجارة بها كان يُعـد محـور العمل. ومع بـدء عصر الإنتـاج بـالقرنين الثـامن عشر والتاسـع عشر، اتجهـت الشركـات نحـو الإنتاج الصناعي و(لاحقًا) نحـو الخـدمات. وفي نهايـة القـرن العشريـن، تحولـت التوقعـات -

على الأقل ليس من المستهلكين النهائيين - نحو الخبرات، حيث يتضح ذلك من خلال الاختلاف الكبير في الأسعار في معظم الصفقات. وعلى سبيل المثال، نجد أن الملح قد يكلف دولارًا واحدًا أو مائـة دولار للكيلـو الواحـد، ويعتمـد ذلـك عـلى طريقـة استخلاصـه وتقديمـه. أصـبحت المجتمعات الغربية قائمة على التجارب على نحو أكـبر بكثـير مـما مضى، حيـث أصـبح العمـل أيضًا بمثابة تجربة وأصبح من المتوقع أن تحظى الأجيال الشابة على المـرح أثنـاء العمـل عـلى الأقل.

وبينما نتجه نحن إلى مُقتبل عصر الإنتاج، فإن التجـارب أيضًـا لا تُعـد كافيـة بعـد الآن. لتقديم قيمة حقيقية، فإنك الآن بحاجة إلى تقديم تحول. وفي مجال المبيعـات بـين الشركـات، أصبح التحول هو ما يميز بين الخدمات ذات القيمـة وبـين الخـدمات السـلعية، وعـلى الفـور سوف تتجه أسواق المستهلكين نحو ذلك الاتجاه. وفي الوقت الحالي، يبحث الأفراد عن التغيير والتطوير، ولذلك تتجه الصناعات الاستهلاكية نحو أعمال التحـول التسـويقي أيضًـا. فالطلـب المتزايد على المُدربين الشخصيين وجراحي التجميل يُعد نتيجة لذلك. وعـلى الـرغم مـن ذلـك، فإنه مرة أخرى يبدو أننا نتحرك نحو مطالب جديدة. يوضح البحث الذي أجريناه أن العملاء يبحثون في الوقت الحالي عن التآزر، أو على الأقل فإن ذلك التآزر هو ما يجعل التجـارب ذات قيمة حقًا[1]. وبالفعل، فإن ذلك التطور يعني عملاً هائلاً بالنسبة لصناعة السفر. يأتي الشـكل (8-1) [2] من أحـد تقاريرنـا الأخـيرة باللغـة السـويدية (حيـث تـم طرحـه عـن Parks and Resorts، مالك المتنزه الترفيهي الرائد بإسكندنافيا)، ويوضح التطور نحـو درجـات أعـلى مـن التفرد وقيمة العملاء.

من المحتمل أيضًا أن يؤدي البحث الذي أجريناه عن الـتآزر إلى توضـيح اتجـاه السـعي إلى شريك في مجال المبيعات بين الشركات، حيث يُنظر إليه في ضوء البحث عن علاقات طويلة المدى والتطوير المشترك. فمن الممكن تشبيه علاقـات العمـل التـي يـتم فيهـا تحقيـق أحـلام التحول لكلا الطرفين برقصة زوجين، حيث يتناوب كـلا الطـرفين الريـادة والتبعيـة، لأنـه عـلى الرغم من ضرورة اتباع عميلك أو زبونك أو شريكك، فإن ذلك ليس كافيًا. ومن أجل أن تكون قادرًا على تقديم قيمة حقيقية، فإنه ينبغي عليك أيضًا أن تكون قـادرًا عـلى القيـادة واقـتراح أفكـار وحلـول واتجاهـات جديـدة قائمـة عـلى رؤى متعمقـة حـول عمـل العميـل ومـا يُقــدم

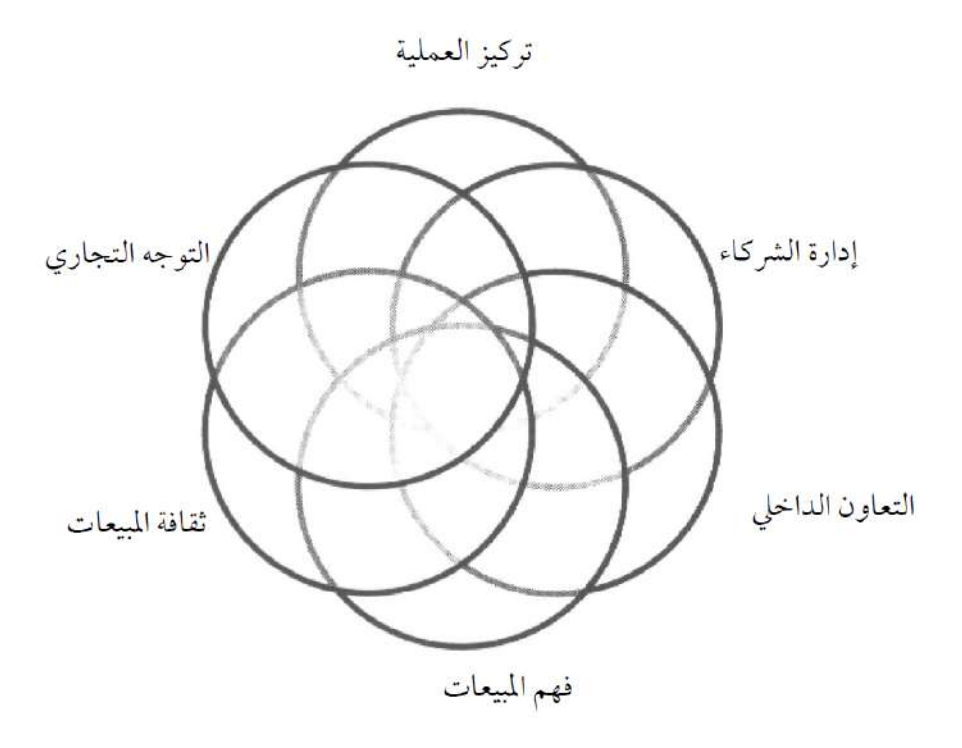


الشكل (**8-1**): تطور القيمة الاقتصادية

قيمة للعملاء. لذلك، سواء أكنت تملك شركة تقوم على التعامل بين الشركات أو على التعامل مع العملاء، وسواء ما إذا كنت تقدم خدمات أو منتجات، فإن ذلك لا يهم. فعوامل النجاح تظل كما هي: التآلف مع العملاء والروابط العاطفية والابتكار المشترك.

تميز المبيعات

حسنًا، ما الذي يُرضي العميل؟ من المؤكد أن ذلك يعتمد على كل من الصناعة والعميل. هناك بعض العملاء الذين من اليسير إرضائهم بينما يوجد آخرون على النقيض. وعلى الرغم من ذلك، فخلال بحثنا الذي أجريناه على مدار العقد الأخير، وجدنا أن هناك ستة عوامل كي ترتبط على وجه التحديد بأداء متوسط. تم ترتيب ما تبقى من هذا الفصل حول تلك المرتكزات الست، الموضحة في الشكل 2-8، التي يتم ترتيبها حسب الأهمية باتجاه عقارب الساعة، بدءًا من فترة الظهيرة. ما نستطيع أن نراه في الحال هو أن تميز المبيعات لا يرتبط بالمبيعات مباشرة فحسب، بل لديه جذور أكثر عمقًا في الشركة. وعلى سبيل المثال، فغالبًا ما يكون كلا من تركيز العملية والترابط الداخلي أكثر أهمية بالنسبة لأداء المبيعات المتوسطة للشركة مقارنة بثقافة المبيعات ذاتها.



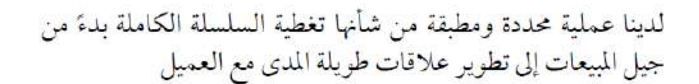
الشكل (2-8): مرتكزات تميز المبيعات

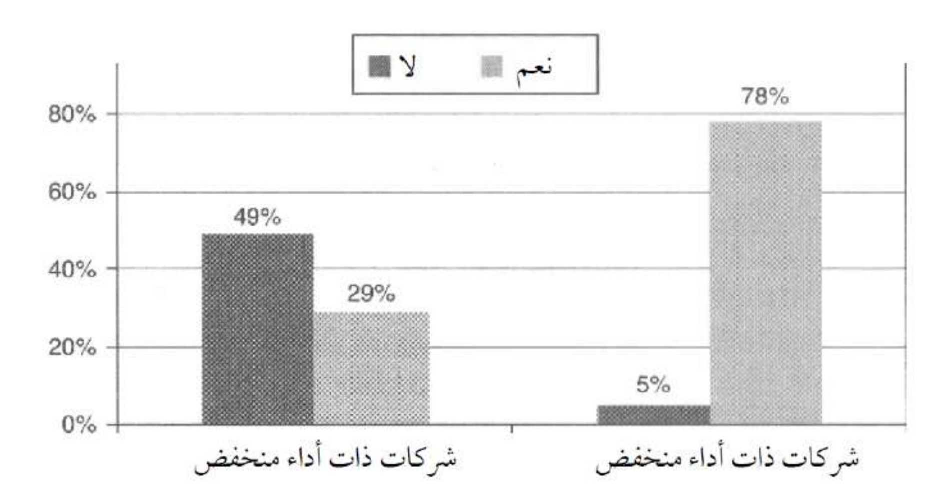
تركيز العملية

يُعد تركيز العملية بمثابة العامل الأكثر أهمية وراء نجاح المبيعات، مما قد يبدو أمرًا غريبًا بعض الشيء. ولكن الحديث عن المنتجات والمبيعات الجيدة لن يوجهك سوى نحو مدى أبعد، بينما تذكر مهارات مندوب المبيعات القليل عن أداء مبيعات الشركة مقارنة بالممارسات التي يتم تنفيذها في الشركة وثقافتها. لذلك، فإن الأمر لا يتعلق كثيرًا بطبيعة مندوبي المبيعات (على الرغم من أن ذلك أمرًا مهمًا أيضًا، بالطبع) ولكن يتعلق بالعمليات التي يتبعها مندوبو المبيعات هؤلاء.

ومن أجل نقل العملاء من الصفقات إلى شراكات طويلة المدى، فإنك بحاجة لإتباع عمليات محددة ومُطبقة. فالشركات المرتكزة على العملاء دائمًا ما تجد باستمرار طرقًا جديدة

للعمل مع العملاء، لتجعلهم يشعرون بـالتفرد. وفي المقابـل، فـإنهم يتلقـون مـدخلات بشـأن ابتكارات جديدة وولاء العملاء. وتتضح النتيجـة خـلال المقارنـة بـين الشركـات المرتكـزة عـلى العمليات وأخرى، مثلما يوضـح الشـكل 3-8، فالشركـات التـي تطبـق مفهومًـا مـنظمًا لجيـل العملاء والتطوير والاستدامة تتمتع ببساطة بأداء أفضل.





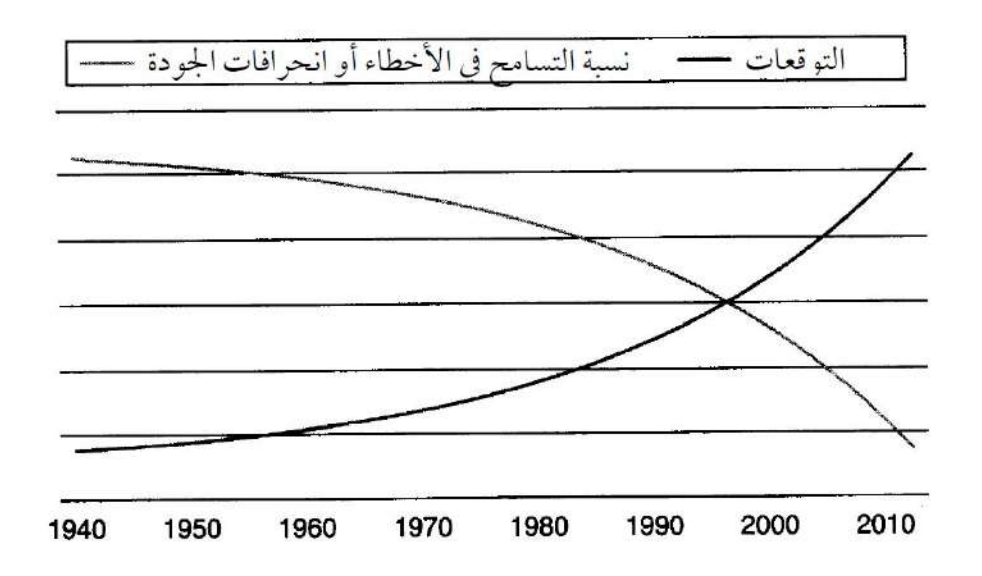
الشكل (3-8): العلاقة بين الأداء الكلي وتركيز العملية

إدارة الشركاء

بينما أصبح العملاء عالميين وترابطت علاقات الشراكة، فإن الضغط على الموردين لتقديم نطاق أوسع من المنتجات والخدمات بمناطق جغرافية أوسع يشهد تزايدًا. ومـن أجـل القيـام بذلك، فإنك بحاجة لشركاء من جانب الموردين: شركات تنضم لقوات معهـا مـن أجـل تقـديم الخدمات للسوق ولعملائك الرئيسين. وبالتالي، فإن الطريـق إلى رضـا العميـل يـرتبط بطريـق آخر من الرضا، وتحديدًا رضا الشريك. وفي الوقت ذاته، فإننا لا نجد أن رضا العميل هو الـذي يـدفع الحاجـة لإقامـة علاقـات أقـوى عـلى جانـب التزويـد - بـل أيضًـا المطالـب المتزايـدة

للعميل. ذكرت دراسة أجريناها في عام 2005 حول الشركـات التـي تتعامـل مـع نظائرهـا، أن 73% من الشركات تذكر أن التوقعات الخاصة بـالموردين تـزداد ارتفاعًـا[3]. كـما أن التوقعـات المتزايدة للعملاء ليست مقتصرة بأية حال من الأحوال على التعاملات بـين الشركـات. ولكنهـا صالحة للتعاملات مع العملاء. وعلى مدار العقود الماضية، ازدادت توقعات العملاء على نحـو سريع، بينما تراجعت نسبة التسامح على الأخطـاء أو الانحرافـات في الجـودة بـوتيرة مماثلـة، تمامًا مثلما يوضح الشكل 4-8.

لا يعني العالم الجديد توقعات أكبر بالسوق فحسب. فالتحول من العلاقات الأبسط بين المشتري والمورد نحو شراكات أكثر تعقيـدًا يتطلـب أيضًـا المزيـد مـن المـورد مـن حيـث إدارة التعقيد. وفي ظل الشكل الأكثر تطورًا للتعاون، نجـد أن المـورد أصـبح شريكًـا تجاريًـا وأصـبح مندوبو المبيعات مطورين لها، حيث يقدمون الـدعم للشريـك مـن خـلال مـزيج معقـد مـن المنتجات والخدمات. وبالتالي، فإن القدرة على إدارة الشبكات المعقدة من الشركاء والمـوردين في المشاريع المشتركة للعملاء أصبحت ذات أهمية متزايدة، حيث يطلب العمـلاء المزيـد مـن العلاقات الطيبة والمُهتمة.



الشكل (4-8): تتطلب الأسواق الحديثة المزيد من المشاركين بها

التعاون الداخلي

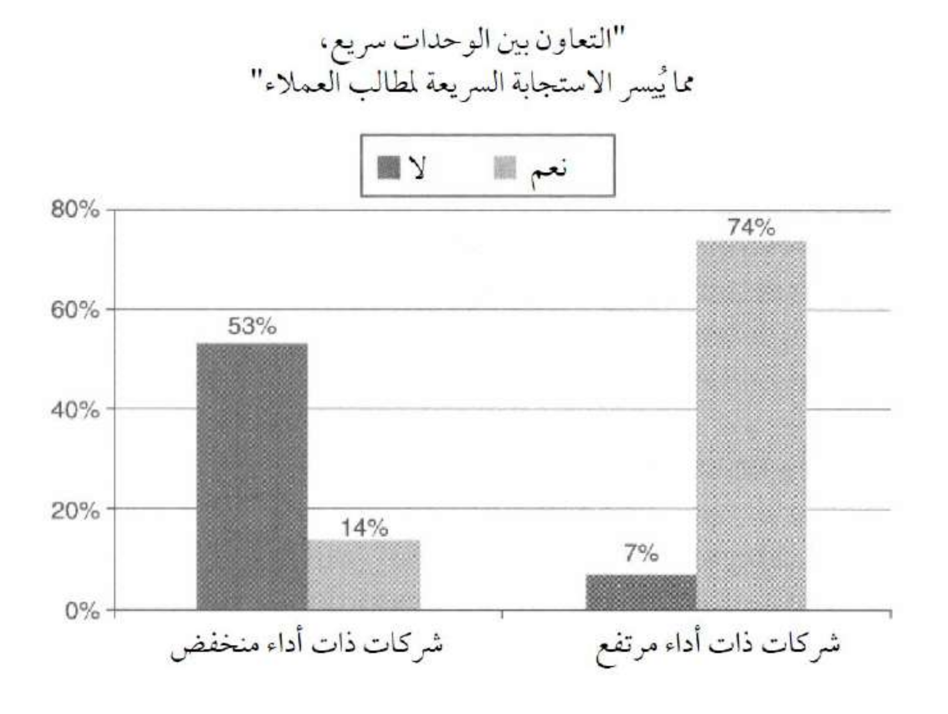
حسنًا كيف بإمكانك تحقيق إدارة ناجحة للشركاء؟ ما هو نوع المتطلبات التـي يفرضـها رضا العميل وتزايد التوقعات والقدر المرتفع الأكبر من التعقيد على الشركة الموردة؟ باختصار، فإن الإجابة هي "وحدة العمـل!" فكلـما ازداد تعقيـد علاقـات عملـك (أي أنـه كلـما ازدادت نقاط الاتصال مع عميلك وكلما اتسع نطاق الخدمات والمنتجات التي تقدمها)، كلـما ازدادت أهميـة التعـاون الـداخلي. يُعـد السـبب وراء ذلـك بسـيطًا: فالأشـخاص الرئيسـيين بشركتـك، المسئولين عن علاقات العمل، بحاجة لمعرفة أن لديهم دعم ومساندة كاملـة. فبمجـرد ظهـور أية مشكلة، يتعين التعامل معها على الفور. وفي بعض الشركات الأكثر كفاءة التي عملت بهـا، نجـد أن هنـاك خطوطًـا سـاخنة مبـاشرة بـين الحسـابات الرئيسـية لكبـار العمـلاء والمـدراء التنفيذيين الإقليميين أو حتى أقسام الأبحاث والتطـوير العالميـة، بحيـث إنـه في حالـة مـا إذا واجهت العميل أية مشكلة ذات صلة بأية خدمة أو وظيفة، يتم التعامـل مـع المشـكلة عـلى الفور. فالشركات التي تتمتع بتعاون داخلي جيد بين قسم المبيعات وأقسام أخـرى داخليـة لا تُقدم القيمة القصوى للعملاء فحسب، حيث يتم تلبية متطلباتهم على الفور وبدون عناء، بل إنها أيضًا تُحسن من الأداء الكلي للشركة، تمامًا مثلما هو موضح في الشكل 5-8.

فهم العملاء

من الواضح أن فهم العملاء ذو أهمية بالغة لنجاح المبيعات: فمـن دون الفهـم الكامـل للعميل، سوف يستحيل تلبية التوقعات. ولكن فهم العملاء يفـوق مجـرد فهـم احتياجـاتهم. علاوة على ذلك، فإن المبيعات الناجحـة تتطلـب فهـمًا شـاملاً لعمليـات صـنع القـرار بشركـة العملاء (من هم المشاركون، وما هي أولياتهم...الخ). وبالتالي، فإن تقسـيم العمـلاء وتخطـيط المساهمين بالإضافة إلى أنشطة أخرى تُعد أنشـطة مركزيـة يـتم تطبيقهـا مـن خـلال شركـات المبيعات الناجحة في اسعي لتحقيق السعادة القصوى لفهم العلماء. وعـلى الـرغم مـن ذلـك، يعتمد قدر أهمية تلك الأنشطة على ما تُقدمه ومدى قوة عروضك مقارنة بتلك التي يقدمها منافسوك، الأمر الذي سوف نتناوله خلال القسم الأخير من هذا الفصل[4].

ثقافة المبيعات

إن الحصول على علامة تجارية قوية ومنتجات وعروض مميزة يُعد أمرًا جيدًا، لأن ذلـك يجعل المبيعات أكثر سهولة ويسر. ولكن هناك شركات قد أسست نجاحها منذ زمن بعيد على عروض أكثر ضعفًا، فيما تُعوض ذلك الضعف من خلال حصولها على ثقافة مبيعـات متميـزة. وعلى الجانـب الآخـر، هنـاك العديـد مـن الشركـات التـي تتمتـع بثقافـات مبيعـات ضـعيفة ومنتجات قوية، حيث تُعد المبيعات شرًا لا بد منه، ويمتنع كل عضو محترف حقًا بالشركة عـن التعامل مع المبيعات. وفي تلك الشركات، نجد أنه من الطبيعـي أن تظـل مبيعـات الشركـة في معركة مستمرة مع أقسام أخرى، حيث تُعد تلك الشركات بعيـدة تمامًا عـن مفهـوم "وحـدة العمل" الذي ناقشناه أعلاه.



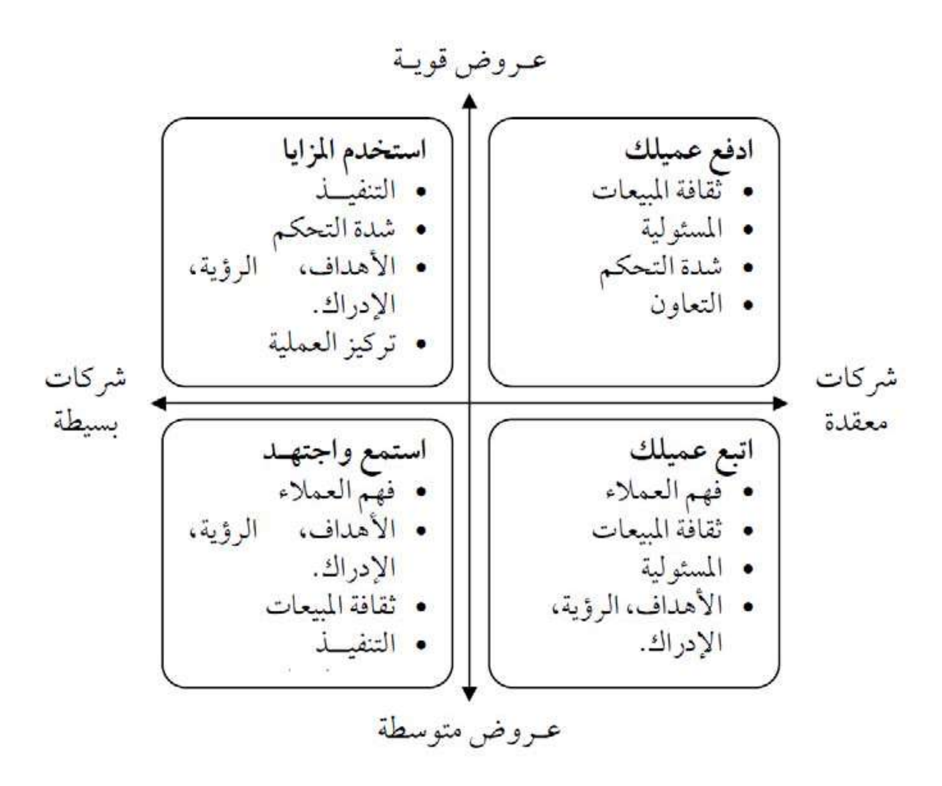
الشكل (8-5): العلاقة بين الأداء الكلي والتعاون

وخلال البحث الذي أجريناه، تناولنا بالتأكيد العديد من الشركات التي تتمتع بكـل مـن منتجات قوية وثقافات مبيعات متميزة، حيث كانت إحداها شركة الصحف السـويدية مـترو، التي تُقدم صحفًا مجانية في 21 دولة. وخـلال اللقـاء، قـدم أحـد المسـئولين التنفيـذيين شرحًـا واضحًا لما قد يحدث في شركة ذات ثقافة مبيعات قوية. ومثلما ذكر المسـئول التنفيـذي، فـإن أحد الصحفيين لديهم كان في طريقه للمكتـب عنـدما مـر عـلى متجـر للموضـة يُكتـب عـلى نافذته "تخفيضات". نظر في الداخل ولكنه لم يجد أي عملاء، وعلى الفور التقط هاتفه واتصل بقسم المبيعات ليطلب منهم أن يُخصصوا مساحة إعلانية لنُسخة الغد. وبالتالي، يـا أصـدقائي، فتلك هي ثقافة المبيعات الممتازة بالفعل.

الحس التجاري

لا تتعلق المبيعات الناجحة بتلبية أحـلام العمـلاء ورغبـاتهم فحسـب. بـل تتعلـق أيضًـا بتطوير شركتك الخاصة. وبالتالي، فإن الحس التجاري يُعد جزءًا مهمًا للغاية من تميز المبيعات، ولـدى الشركـات الناجحـة مـدراء يرعونهـا مـن خـلال توصـيل ضرورة التركيـز عـلى الربحيـة والإيرادات وفرص العمل.

وهناك جزء مهم لتطبيق الحس التجاري وهو اختيار الاستراتيجية الصحيحة للمبيعـات بحيث تقوم على قوة العروض وتعقيد منتجاتك وخدماتك. فـدوافع الأداء التـي ناقشـناها في السابق لها دورٌ مختلف في مختلف السياقات. يوضـح الشـكل التخطيطـي 6-8 كيفيـة ذلـك. فمن خلال وجود محافظ معقدة للمنتجات والخدمات، وعلاقـات أقـوى مـع الشركـاء وعـدم وجود ميزة تنافسية محددة من حيث الجودة أو العلامة التجارية، فإن فهم العميل يُعد هـو العامل الأكثر أهمية. وفي مثل تلك الأعمال، نجد أن ثقافة المبيعـات ذات أهميـة أكـبر نسـبيًا من نظائرها في بيئات ذات منتجات فريدة إلى حد ما وعروض فردية للمنتجات أو الخدمات. أما بالنسبة للشركات ذات العروض الأقل لكنها قوية، نجد أن أفضل طريقة للمضي قدمًا هـي التحرك بأسرع قدر ممكن، لجني الأرباح عندما يكون هناك المزيد من الوقت.



الشكل **(8-6)**: خطة العمل الموجهة من خلال قوة عروضك ومدى تعقيدها

الرقص مع الأفكار

يُعد التقييم الذاتي بمثابة الخطوة الأولى نحو النجاح في الاقتصاد. هل أنت على استعداد للسعي وراء تحقيق القدر الأكبر من رضا العميل وفهمه وخدماته؟

الركن الأساسي	المعنى	هل أنت مستعد للمستقبل؟	التقييم
تركيز العملية	تطبيق وجهة نظر عمل لأخذ العملاء من القيادة للشراكة	هل لديك عملة منظمة في المكان؟ هل مركزها العميل؟ وهل تساعد وتدعم مسئولي المبيعات في أدائهم؟	☐ نعم ☐ لا
إدارة الشراكة	إدارة شبكات العمل المعقدة بين الشركاء والموردين في المشروعات	هل لديك شبكة عمل للشركاء والموردين تساعدك على سد حاجات العملاء؟ وهل أنت منظم هذه الشبكة؟	☐ نعم ☐ لا
التعاون الداخلي	التعاون مع المبيعات والوحدات الأخرى لتقديم أفضل قيمة للعملاء.	هل تعمل منظمتك كوحدة واحدة لإرضاء حاجات العملاء وتقديم عروض منهم؟	☐ نعم ☐ لا
فهم العملاء	فهم أعمال العملاء وما يقدم قيمة إضافية لهم.	هل تفهم أعمال عملاؤك وحاجاتهم أفضل منهم شخصيًا؟	☐ نعم ☐ لا
ثقافة المبيعات	رؤية وتقييم ومعرفة المبيعات ليست كشر حتمي بل كعقيدة	هل أقام أحد موظفيك أو زملاؤك بسبق في المبيعات في وقت فراغه؟ هل موظفي المبيعات هم أبطال مؤسستك؟	
إحساس العمل	التركيز على الربحية والعوائد والفرص وصناعة الأعمال	هل فريق المبيعات لديك هم الأبطال؟ هل تعرف كيف تلعب اللعبة واضعًا في الاعتبار نقاط القوة والتعقيدات لديك وفي عروض أعمال المنافسين؟	☐ نعم ☐ لا

9

بناء الشركة المتناغمـة

ينتمي المستقبل لتلك الشركات التي تُجيد لغة الإرضاء!

إن أهم ما تهتم به الشركات الرائدة هو خلق القيمة. يدور ذلك حول جعل الشركة أكثر قوة وغنى وملاءمة، بالإضافة إلى تحقيق أفضل عمليات ومنتجات وعروض. فالمهمة الرئيسـية لأي مدير أو قائد تتمثل في جعل الشركة في صورة أفضل مما كانت عليه، وهدف هذا الكتاب هو تقديم بعض التوجيهات حول ما تُفكر فيه في هذه العملية. ففي الجزء الأول من الكتاب، أوضحت السمات المميزة لمحيط الأعمال الناشئة تحت عنوان الاقتصاد الفكري، بينما في الجزء الثاني من الكتاب قدمت بعض محركات الأداء في ذلك الاقتصاد. وفي هذا الفصل الأخير، فإنني أطمح أن أجمع كل تلك الأمور في إطار عمل متكامل حـول كيفيـة تحويـل شركتـك إلى شركـة متناغمة: مؤسسة لخلق القيمة لتلائم المستقبل.

التفكير والربط والتغاضي في الاقتصاد الفكري

حسبما رأينا في الفصل الثالث، فإن اقتصاد الفكري. يتحدى الشركات لإعـادة النظـر مـن الإنتاج والإنتاجية إلى التفكـير وإنتاجيـة الفكـر (أو إلى الحصـول عـلى أكـبر قـدر ممكـن مـن الإرضاء للعميل في كل وقت). فخلية التفكير تُعد هي المصنع الجديد وشـبكة التفكـير ونظـام الإنتاج الموزع الجديد. ففي الوقت الحالي، تُعد المعلومات والأفكـار والملكيـة الفكريـة بمثابـة مواد خام جديدة، فيما تُعد الأعمال أو مفاهيم المنتجات بمثابـة المنتجـات الجديـدة. لاحظنـا أيضًا أن الربط (أي عملية التواصل والاتصال بعقد المعلومات المهمة) يُمثـل قيمـة مهمـة مـن

شأنها خلق عملية في عالم يُعد فيه الوصول إلى أفكار جديدة بمثابة عامل رئـيسي للنجـاح. وفي النهاية، فقد رأينا أن التفكير والربط ليس كافيًا. فلا يزال يتعين عليك التغاضي أيضًا - لتصـغير الصـورة، انظـر إلى الصـورة الكـبرى، وثـق في شـعورك الغريـزي، ثـم أوجـد اللحظـة المناسـبة والحاسمة بالنسبة لك. من المؤكد أنه من الأيسر أن نقول الأخيرة من أن نفعلها.

وفي بضعة سطور، يوجز الملخص المذكور أعلاه ما تـدور حولـه إدارة أيـة شركـة. يوضـح ذلك الملخص كيفية خلق القيمة في الاقتصاد من خلال اتجـاهين مـن الأفعـال: اتجـاه السـوق والاتجاه التنظيمي، أو بعبارات أخرى، من خلال جاذبية السوق التي يُحركهـا الفكـر وفعاليـة الفكر وإنتاجيته. كيف يُمكن القيام بذلك هو ما سوف نناقشه في هذا الفصل.

القيادة بالقرن الواحد والعشرين: بناء رأس مال المستقبل

أثناء ذروة العصر الصناعي، كان خلق قيمة الشركات بمثابة أمرٍ رئيسي بالنسبة للأمـوال، وكانت تُقدر الشركات حسـب أصـولها الملموسـة. وفي الوقـت الحـالي، نجـد أن قيمـة السـوق تتمثل في الأصول المستقبلية: أي توقعات نجاح السوق بالمستقبل وأرباح الأسهم. وعلى الرغم من ذلك، لا تقوم قيمة السوق على المستقبل فحسـب. فأسـاس القيمـة الحقيقيـة للشركـات، والقيمة التي يرغب أي قائد في تسليمها للجيل القادم من القـادة، تتعلـق أيضًـا بـرأس المـال المستقبلي من حيث:

- **المنتجات والعروض المسـتقبلية**. المنتجـات وبـراءات الاخـتراع والعلامـات التجاريـة التـي تلائم المستقبل. الأصول الملموسة التي من الممكن تداولها في السوق.
- **القدرات المستقبلية**. تتمثل في كل من الثقافة والعمليات والوضـع الـذي يجعـل الشركـة مرنة وقادرة على إنتاج تيارات جديدة من الابتكار. فتلك القدرات تُعد ملموسة على نحو أقل وبالتالي فمن الصعب نسخها وتداولها.

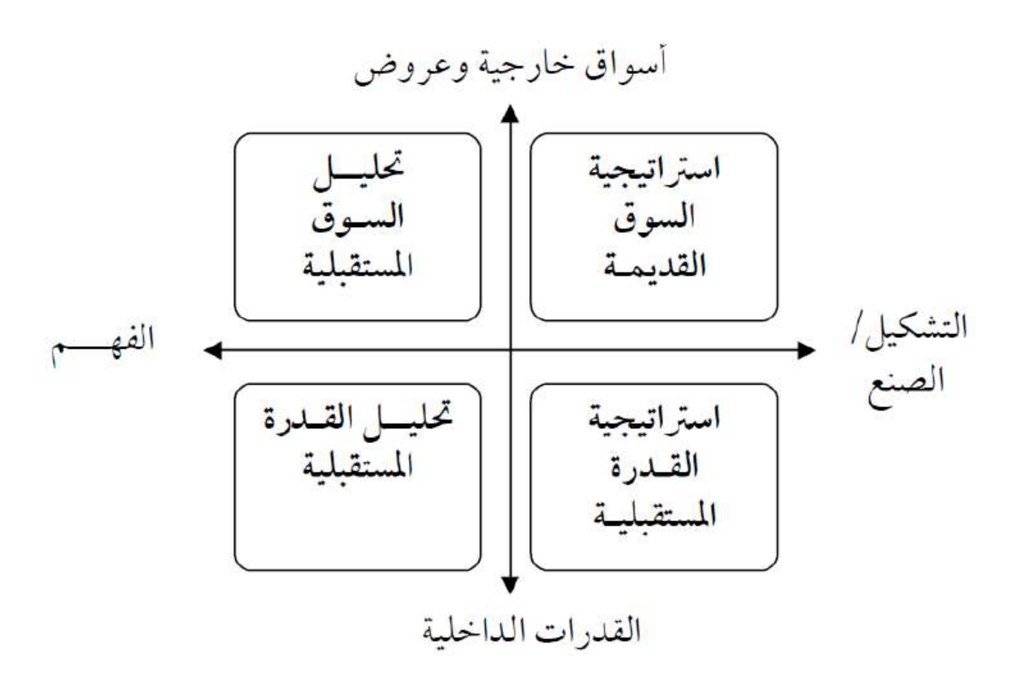
وعلى مدار العشرين عامًا الماضـية، اشـتركت في المئـات أو حتـى الآلاف مـن مشروعـات العملاء الذين يتعاملون مع تحديات المستقبل واتجاهاته واستراتيجياته. فالخبرات المكتسبة من تلك المشروعات، بالإضافة إلى العديد من مشروعات الأبحـاث والخـبرات الحياتيـة مـن كـل مـن عالم الشركات والحكومة والمنظمات غير الحكومية، قد أقنعتني أن ذلك مـا تقـوم عليـه القيـادة

بالقرن الواحد والعشرين. وتعلمت أيضًا أن كافة الأمور ينبغي أن تبـدأ برؤيـة واضـحة حـول اتجاه السوق وسياق الأعمال. فالإدارة في عالمنا الحالي المضطرب بحاجة أولاً وأخيرًا لأن تكـون متمركزة حول المستقبل وفكرية. ولم يعد من الكـافي أن تكـون متمركـزة حـول العمـلاء، عـلى الرغم من أنه من الضروري بالتأكيـد فهـم احتياجـات العمـلاء وتوقعـاتهم. إنـك بحاجـة لأن تكون قادرًا على فهم اتجاه عملائك - وكيـف سـتكون توقعـاتهم المسـتقبلية - حتـى قبـل أن يعرفوها هم بأنفسهم. وفي كثير من الأحيان، لن تكون قادرًا على معرفة ماهية الشيء الضخم التالي مـن خـلال طـرح التسـاؤلات عـلى عملائـك ببسـاطة. سـوف تكـون بحاجـة لأن تبتكـر المستقبل بنفسك، ولكي تفعل ذلك، فإنك بحاجة لأن تكون متمركزًا حول المسـتقبل ويـدفعك الفكر.

لذا، يتعين عليك التركيز على سوقك ومنتجاتك وعروضك وقدراتك وشركتـك بالمسـتقبل: حيث تلك هي البداية التي ينبغي عليك البدء منها إذا كنت ترغب في زيادة القيمة الحقيقية لشركتك وليس فقط التحسين المؤقت للأرباح. ولكن بينما يُعد الازدهار لمدة أعوام قليلة أمـرًا يسيرًا نسبيًا، فإن بناء قيمة على المدى البعيد يُعد أمرًا أكثر صعوبة، ولكنـه أكـثر أهميـة عـلى المدى البعيد. والسؤال المطروح الآن هو: هل تفهم التحـديات المسـتقبلية - وهـل لـديك مـا يُمكنك من التكيف معها؟

لذا، فمن أجل تناول ذلك التحدي الضخم، يتعين عليك أن تفهم أولاً التحديات والفرص المستقبلية التي سوف تواجهك في السوق، بالإضافة إلى قدرة شركتك على مواجهـة التحـديات والاستفادة من الفرص. وفي الشكل رقم 1-9، سميت تلك باسـم تحليـل القـدرات المسـتقبلية وتحليل السوق المستقبلي.

وكما رأينا في الفصول السابقة، فإن بناء رأس مال مستقبلي داخلي يُعد أمرًا مهمًا للنجاح على المدى البعيد. وعلى سبيل المثال، فليس كافيًا بالنسبة لأية شركة ضخمة مثل شركة آبل أن تعتمد على قدرة فرد واحـد لتنـاول الاحتياجـات والرغبـات الضـمنية وتحويلهـا إلى منتجـات متميزة. فالاختبار المحدد لقدرة ستيف جوبز على القيادة يـأتي في الوقـت الحـالي، حيـث إننـا على وشك معرفة ما إذا كان قادرًا على بناء ثقافة من شأنها أن تُخلد ذكراه أم لا.



الشكل (**9-1**): الجوانب الأربعة لعملية رأس المال المستقبلية

قد يتم تنفيذ جزء من تحليل القدرات المستقبلية باعتباره قسم تكاملي للمسح الخاص بالموظفين. فطرح الأسئلة التي تتناول محركات الأداء الحقيقي - مثل تلك التي ناقشناها في الفصول 8-5، بالإضافة إلى الأسئلة التقليدية التي تركز على رضا الموظف و(أخيرًا) اشتراك الموظف، يعمل على تقديم رؤية واضحة حول ما ينبغي التركيز عليه من أجل تحسين قدرات صنع المستقبل. من الممكن أيضًا ربط بيانات مسح الموظفين ببيانات الأداء أو مؤشرات أداء رئيسية أخرى متاحة على مستوى الوحدة. يُعد تحليل القدرات المستقبلية ذا أهمية في تحديد استراتيجية القدرات المستقبلية، ولكنه مهم أيضًا من أجل تطوير استراتيجية السوق المستقبلية.

غالبًا ما يكون فهم السوق أصعب مما نعتقد. فالنظر إلى المستقبل دائمًا ما يساعدنا، حيث إنه ييسر التخلي عن الحاضر، ورؤية الصورة الأكبر والنتائج بعيدة المدى للتوجهات الكاسحة ذات تأثير كبير على الصناعة والقدرات التنظيمية. والسؤال الأهم في الوقت الحالي هو: كيف ستبدو الصناعة خلال ثلاثة أو خمسة أو عشرة أو حتى عشرين عامًا، وما الذي ينبغي حدوثه من أجل النجاح في ذلك السياق؟ (للمزيد من الوصف العميق حول كيفية القيام بذلك

عمليًـا، راجـع عـلى سـبيل المثـال Scenario planning - the link between future and strategy من تأليفي وأحد أصدقائي القدامى، هانز بانهولد.)

إن تحليل سياق الأعمال المستقبلي يمنحك أدلة حول مـا يتعـين التركيـز عليـه، ومنـاطق الاستثمار المستقبلية ومحل التهديدات والمخاطر المستقبلية. يقدم التحليل أساسًا لاسـتراتيجية السـوق المسـتقبلية - الاسـتراتيجية بعيـدة المـدى التـي تحـددها منـاطق العمـل المسـتقبلية المُحددة - ويحدد الأسواق المستقبلية والفئـات الجديـدة للمنتجـات والتقنيـات التـي يتعـين عليك الاستثمار فيها، في ضوء الاتجاهات طويلة المدى وحالة عدم اليقين في السوق.

رأس مال القدرات المستقبلية

إن بعضًا مـن محركـات الأداء الأكـثر داخليـة وعالميـة في الاقتصـاد ال... قـد تـم تناولهـا بالفصول السابقة. ولقد ناقشنا قضايا مثل الرؤى والتغيير والابتكار والمواهب والمبيعـات، ومـا هي محركات الأداء الرئيسية ضمن تلك الموضوعات. ولكن، ما هي الأصول غير الملموسة التي تميز أكبر الشركات والمنظمات؟ هل من الممكن أيضًا الإشارة إلى القليل مـن السـمات العامـة؟ أعتقد أنه من الممكن ذلك، انطلاقًا من البحث الذي أجريته مع زملائي. ومن الممكن تلخـيص تلك السمات في ثلاث كلمات فقط: الثقافة والعمليات والموقف.

في الفصل السادس، رأينا تطبيق تلك الأبعاد الثلاثة في مجال الابتكـار. كـما تحـدثنا عـن الثقافة الإبداعية ودعم عمليات العملاء وفهم المستخدم والقدرة على التنفيذ. أما عن الأبعاد الثلاثة - الثقافة والعمليات والموقف - فإنها تحدث في أي مجال تقريبًا عندما يتطلع الفرد إلى محركات الأداء الرئيسية. فالثقافة المُنفتحة والمبتكرة والمتنوعة تُعـد هـي الأسـاس لأيـة شركـة ناجحة لاقتصاد الفكر ولكن الثقافة ذاتها ليست هي الـدافع الـرئيسي لـلأداء. فهـي ضروريـة ولكنها لا تُعد شرطًا كافيًا يتعين دعمه من خلال العمليات الداعمة وتحويلـه إليهـا مـن أجـل إحداث التغيير. وعلى سبيل المثال، فمن الرائع أن تُجري نقاشًا مستمرًا حول طبيعـة الأعـمال المتغيرة - ولكن التحدث عن المستقبل دائمًا ما يكون بعيدًا عن تحقيقه بالفعل. وعـلى الـرغم من ذلك، فإن العمليات والممارسات تساعد على تقليص تلك الفجوة.

إن تحويل الثقافة إلى عمليات وإجراءات راسخة ومُنفذة من شأنه جعل الثقافـة المرنـة وغير الملموسة إلى ثقافة ملموسة أكثر. كما أن تقديم موظفين جدد إلى ممارسات راسخة يُعد

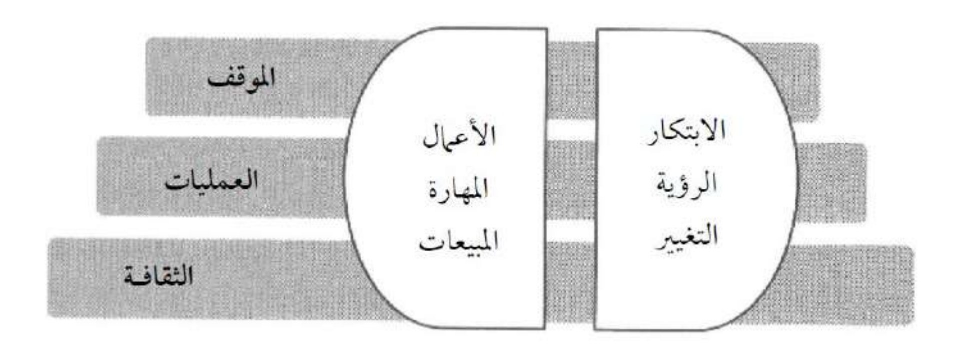
أمرًا أيسر من جعلهـم يفهمـون كيفيـة عمـل المنظمـة دون إجـراءات رسـمية. وبالتـالي، فـإن العمليات تجعل النمو أكثر يُسرًا، ومن المؤكـد أنهـا تبنـي القيمـة للمسـتقبل. وعـلى الجانـب الآخر، فإن العمليات من دون إجراء تنظيمي ليست أكثر من بيروقراطية. ومن المستحيل أيضًا الحفاظ على ثقافة مُبتكرة ومنفتحة في حالة ما إذا كانت عمليات صنع القـرار متماشـية مـع الثقافة التنظيمية. وبالتالي، فإن الموقف الذي يتسـم بالسرعـة والجـرأة والرغبـة للوصـول إلى المستقبل أولاً، هو ما يُجسد الفائزين في الاقتصاد الفكري[1].

إن إدراك المستويات الثلاثة من محركات الاقتصاد الفكـري يـؤثر عـلى القيـادة والإدارة. ومن أجل قيادة ثقافة إبداعية ومنفتحة، فإنك بحاجة لتعزيز القادة والاستماع إلـيهم. وعـلى الرغم من ذلك، فإن القوة على مستوى العمليات تتطلب أكثر مـن قيـادة محكمـة وموجهـة، بحيث يكـون وضـع الأهـداف ومتابعتهـا بمثابـة السـمات الرئيسـية. وفي النهايـة، فـإن بعـض المواقف تتطلب قادة مُبتكرين وذوي رؤية وأيضًا حماسيين يتوقون إلى النظر للصـورة بعيـدة المدى ويخصصون القدر الكافي لتحقيق ذلك.

توازن العقل التنظيمي

كـما رأينـا، فـإن هنـاك ثلاثـة مسـتويات مـن رأس مـال القـدرات: الثقافـة والعمليـات والموقف. فالمنظمات ذات القدرات المستقبلية تُعد منظمات قويـة بالتأكيـد في كافـة الأبعـاد الثلاثة، ولكن ما يُميزها أيضًا هو أنها متوازنة. فهي لا تبتكر فحسب، بل إنها تبيع أيضًـا. فهـي لا تُبرم الصفقات فحسب والعقود المستقبلية طويلة المدى، بل إنها تطور تنظـيمًا جـذابًا مـن خلاله يستطيع الأفراد أن ينموا اليوم. وباختصار، فإن بإمكاننا القول إن تلك المنظمات جيـدة في كل من إدارة العمل وفي الوقت ذاته تغييره. وإذا قمنا بدمج المسـتويات الـثلاث للقـدرات بمحركـات الأداء الخمـس التـي ناقشـناها في السـابق - الرؤيـة و التغيـير والابتكـار والمهـارة والمبيعات - فإنا نُدرك أن المهارة والمبيعات ذات صلة أقوى بالجانب التشـغيلي مـن المنظمـة (نصف الكرة الأيسر)، بينما ترتبط الرؤية والابتكار والتغير بصورة أقوى بنصف الكـرة الأيمـن. ومن الممكن القول بأن الرؤية والتغيير وجهان مختلفان من الابتكار إلى حد ما.

وباستخدام التشبيه المعروف للعقل البشري، فإن بإمكاننا القول بأن المنظمات الناجحـة تُدير كلا الجانبين من جوانب العقل التنظيمي بصورة جيدة (كما هو مُوضـح بالشـكل 2-9)،



الشكل (9-2): القدرات الداخلية التي تبني رأس المال المستقبلي

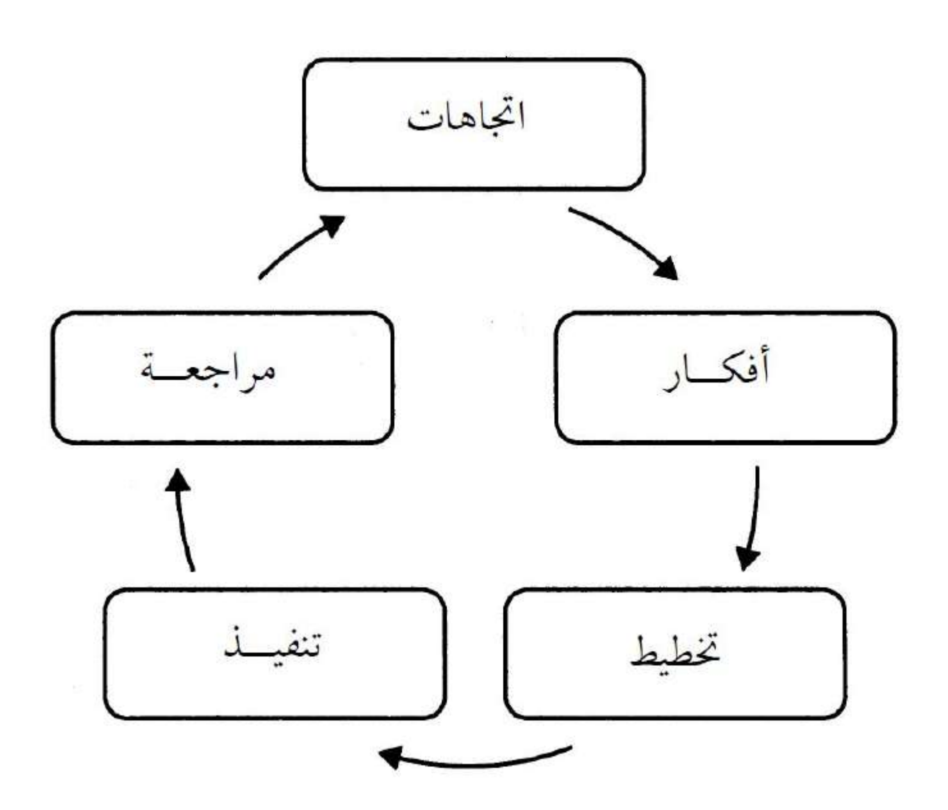
وتنجح في المحافظة عليهما معًا. والإخفـاق في الجانـب الأيسر عـادة مـا يـؤدي إلى سريعًـا إلى أرقام حمراء، بينما فقدان الجانب الأيمن يؤدي إلى إخفاق بعيد المـدى. وفي النهايـة، فـإن أيـة تدخلات تنظيمية تعني أن المنظمة غير قادرة على تنفيذ أفكار ومفاهيم جديدة بنجاح.

رأس مال السوق المستقبلية

رأينا في الفصل السادس أن محركات الأداء الرئيسية في العديد من الصناعات تبدو عـلى هيئة "عمليات منتظمة لتحديد اتجاهات وفـرص جديـدة في السـوق" والقـدرة عـلى تحويـل "رؤى السوق إلى منتجات وعروض جديدة". وبالتالي، ما الذي قد يكون - حسب تلك الرؤى - أكثر أهمية من بناء آلة ابتكار، ذلك النـوع مـن الآلات التـي ناقشـناها في الفصـل السـادس؟ فمثل تلك الآلة سوف تنقل المعرفة حول محركات أداء الشركة إلى ما أسميناه للتو باسم رأس مال القدرات المستقبلية، وفي الحقيقة كنت أطور مثل تلـك الآلات لعملائنـا لمـدة تزيـد عـن عقد. نحن نُسمي ذلك نموذج الاتجاه وإدارة الابتكار (TRIM)، ونعتقد أن ذلك هـو المفهـوم الرئيسي للإدارة بالقرن الحادي والعشرين.

تُعد عملية TRIM - المُوضحة بالشكل 3-9 - بسيطة ومباشرة إلى حد ما، كما أنها تهـدف إلى تيسير جعل الأعمال الابتكارية غير المخططة وغير المُهيكلة التي تحدث في كل منظمة أكثر تنظيمًا وجودة. فالهدف الرئيسي يتمثل في تحسين سرعة الابتكار وجودته، والحصول على المزيد من الأفكار الأفضل وبثها في السوق أو تحويلها إلى ممارسات داخلية جديدة.

عند الشروع في عملية TRIM، يتعين عليك أولاً أن تلخص افتراضاتك حول الاتجاهات الرئيسـية والمخاوف في السوق أو المجال الذي تهتم به. إن الحصول على خريطة مستقبلية يتم تحديثها باستمرار يُعد بمثابة الخطوة الأولى لاتخاذ المزيد من الخطـوات الإبداعيـة المسـتقبلية، ولكـن ذلك ييسر عملية صـنع القـرار اليوميـة أيضًـا. ومـن خـلال الاتجاهـات أو المخـاوف أو المشـاهد بالخريطة المستقبلية، فبإمكان الفرد البدء في تطوير استجابات مُبدعـة للاتجاهـات متوسـطة المدى أو بعيدة المدى، بالإضافة إلى التحديات والفرص. تُعد الموارد نادرة وهناك العديـد مـن الأفكار التي لا تستحق الطرح. وكما ذكرت سوفي راندن، مديرة قسم علاقات العملاء وآرائهـم لدى Kraft Foods Nordic، والمسئولة عـن عمليـات TRIM، فـإن "أحـد أكـبر المخـاطر ذات الصلة بالاتجاهات تتمثل في أن هناك نطاقًا واسعًا للغايـة مـن المعلومـات المهمـة. ومـن خـلال نظام إدارة الاتجاهات الذي صـممته Kairos Future، فإنـك سـوف تحصـل عـلى المسـاعدة للتركيز على أهم الاتجاهات للمنظمة وكيفية تأثيرها على الشركـة، وخلـق خطـة عمـل صـلبة لتلبية التغيرات القادمة بأفضل طريقة.



الشكل **(9-3)**: عملية إدارة الاتجاه والابتكار **(TRIM)**

يوضح الشكل 9-4 و9-5 بعض نتائج عملية TRIM بالنسبة لشركة Kraft Foods Nordic من النصف الأول من القرن التاسع عشر. فالشكل 9-4 يُعد بمثابة لقطة من خريطة المستقبل بأن الشركة قد عملت خلال عام محدد، بينما يوضح الشكل 9-5 بعضًا من النتائج المتصلة بالعملية. ومن خلال تطبيق طرقًا بسيطة للتصنيف، فإن الأفكار الواعدة - سواء ذات الصلة بالسوق أو العمليات - من الممكن اختيارها ووضعها في المحافظ المستقبلية. تلك هي مرحلة التخطيط، ولكن على الرغم من أن التخطيط في بعض الأحيان لديه قيمة بذاته، فإنه عادة ما يحتاج إلى أن يُتبع بفعل لإحداث فارقٍ. وعلى سبيل المثال، نجد أن إطلاق منتج الشوكولاته الفاخرة Marabou Premium كان بمثابة نتيجة مباشرة للتعرف على الاتجاه بأن "كل شيء يتجه نحو الامتياز" (حيث تم اكتشاف ذلك في عام آخر من تلك الأعوام الموضحة في الشكل 9-4). كما أن تحديد الاتجاه والتفكير العميق حول النتائج والفرص لكل من فئات منتجات Kraft Nordic قد أقنع الفريق بأنه كانت هناك فرصة للمضي قدمًا. ومن خلال Marabou Premium، أوجدت شركة Kraft بصورة أو بأخرى سوقًا للشوكولاته الممتازة بالدول الاسكندنافية، حيث سادت الشوكولاته بالحليب في السابق (ولم تكن على الأقل العلامة التجارية الخاصة بـ Marabou). وفي النهاية، فإن التنفيذ، بالإضافة إلى الافتراضات والاتجاهات بحاجة لأن تكون خاضعة للمراقبة والمراجعة.

قضايا مهمة وأكيدة	الاتجاهات (محتملة)	التطورات (غير أكيدة)
• التسوق المخفض. • تسامح قليل. • الصحة العامة محل الاهتمام. • تصنيع للشركات.	• منطق جديد لوسائل الأعلام والتسويق. • تجاز التجزئة باعتبارهم مُحركات للسوق. • استهداف مشروط. • أمان في التركيز. • ازدهار الجيل الفضي. • الاتجاه نحو المؤسسات. • المستهلك العاطفي. • هجرة الثقافات الضئيلة.	• لمسة شخصية. • من المنتج إلى العالم. • اتجاه وسائل الإعلام إلى الرقمية. • تأثير غرف العرض.

الشكل **(9-4)**: الخريطة المستقبلية من قبل قسم **Nordic** لشركة **Kraft Foods** في بداية القرن التاسع عشر

قضايا مهمة وأكيدة	الاتجاهات (محتملة)
• ألواح من الشيكولاتة الفاخرة. • Premium Marabou المنتجة بأحجام مختلفة. • نجـاح فـوري للمنـتج وحاصـل عـلى المرتبة الثالثة في أعلى نسبة للمبيعات خلال عام واحد. • Setrella Gourment الرقـائق الأولى في السوق بالدول الإسكندنافية. • وجبـات خفيفـة قليلـة الـدهون - للتكيف مع اتجاهات الصحة.	• تطوير أفكار محددة. • تقديم الدعم لطرح منتجات جديدة. • تطوير مفاهيم تسويق جديدة. • وجهات نظر حول المستقبل. • القدرة على اختيار منتجات ذات قدرات عالية من أسواق أخرى. • تحسين المنتجات والأفكار الحالية. • تطوير مفاهيم جديدة تمامًا.

الشكل **(9-5)**: أمثلة على نتائج عملية **TRIM** بشركة **Kraft Foods**

من الممكن تطبيق نموذج TRIM باعتباره جزءًا لا يتجزأ من التخطيط السنوي للأعمال، سواء أكان على مستوى الشركة أو الوحدة. كما أن تطبيقه باعتباره عملية يومية، عـلى الـرغم من ذلك، يتطلب مفهومًا أكثر تعقيدًا من ذلـك الـذي تـم وصـفه أعـلاه. يتعـين أيضًـا إضـافة أنظمة الدعم القائمة على شبكة الإنترنت، كما أن إجـراءات التتبـع السريـع للأفكـار الجديـدة بحاجة لتطويرها وهكذا. فالعديد مـن العمـلاء الـذين قـدمنا لهـم المسـاعدة لتنفيـذ عمليـة TRIM، قد صمموا أيضًا المفهوم العام لاحتياجاتهم المحددة.

وكما رأينا في الفصول الثلاثـة الأولى مـن هـذا الكتـاب، فـإن أمـاكن اسـتراتيجية السـوق والتخطيط المستقبلي سريعًا ما تتغير. كما أن تطبيـق القيـادة الفكريـة والتركيـز الـواعي عـلى المستقبل يُحدث الأفكار التي تؤدي إلى نتـائج جديـدة يـتم طرحهـا بالسـوق، وبالتـالي جعـل عملية TRIM بمثابة أداة لإعادة اكتسـاب السـيطرة في ظـل ظهـور الاقتصـاد الفكـري وعـلى مدار سـنوات، فقـد عملنـا بهـا مـع العديـد مـن العمـلاء مـن كافـة أنـواع الصـناعات - مـن الاستشارات وخدمات الضيافة إلى الاتصالات والأغذية والصـناعات التصـنيعية - وقـدمنا لهـم المساعدة لاكتساب القيادة الفكرية من خلال عمليـات ابتكاريـة مسـتقبلية وموجهـة تتسـم بالاستمرار والتنظيم. فأية عملية TRIM مُدارة على نحو جيد لديها ميزتان على الأقـل (فـيما

وراء ما هو واضح)، وهما على وجـه التحديـد تقليـل المخـاطر وتقـديم الـتحكم مـن ناحيـة، وتحسين السرعة والجودة في عملية الابتكار من ناحية أخرى. وعلى رأس ذلك، من الممكـن أن تكون عملية TRIM بمثابة وسيلة للقيادة الفكرية في الصناعة أو السـوق، مـن خـلال تقـديم المعرفة والرؤى أو من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة مبتكرة.

من الاستراتيجية إلى الفعل: نموذج رأس المال المستقبلي

تهدف المنظمات الرائدة إلى خلق قيمة حقيقيـة أو مـا أسـميناه في السـابق باسـم رأس المال المستقبلي: فهو مـزيج بـين رأس مـال السـوق (المنتجـات والعلامـات التجاريـة وبـراءات الاختراع الملائمة لاحتياجات ورغبات الغد تمامًـا مثـل اليـوم) ورأس مـال القـدرات (المـنظمات القادرة على الاستفادة من المستقبل والتكيف معه)، وجميعهـا تبـدأ بصـورة، منظـور عـالمي، صورة كبرى. ولخص عالم الاقتصاد كينيث بولـدينج ذلـك بالفعـل في عـام 1956 خـلال عملـه الإبداعي The Image ، بينما أضاف صديقة فريد بولاك صورة للمستقبل. والآن، فإنني أذكر ما خلص إليه بولدينج وبولاك، وكـما رأينـا في الفصـول السـابقة، فـإن هنـاك قـدرًا كبـيرًا مـن الأبحاث الأخيرة التي تدعمنا أيضًا. فجميعها تبدأ بصورة للمستقبل، وتعين عليهـا البـدء بمثـل تلك الصورة الواضحة لأن الشركات والقادة بحاجة لأن يركزوا على المستقبل بصورة واضحة.

إن الهدف من هذا الفصل الأخير تمثل في وضع أقسام مختلفة من الكتاب معًـا وتقـديم نموذج فعال للقيادة في القرن الحادي والعشرين. ومن الممكن التوصل إلى نتيجتـين رئيسـيتين وهما أنّ:

- **القادة بحاجة للتركيز على تشكيل المستقبل:** فهم بحاجـة لأن يكونـوا خـبراء اسـتراتيجيين أنفسهم ويوظفوا نظراءهم أيضًا، كما أنهم بحاجة للتركيز على المستقبل.
- **يتطلب تشكيل المستقبل خططًا للطريق لإتباعها:** وذلك لأنه في حالة انحراف القائد عن الطريق الصحيحة، فإن أتباعه/ أتباعها سوف ينحرفون كذلك.

القيادة المستقبلية للخبير الاستراتيجي

دائمًا ما تدور القيادة حول تشكيل المستقبل. وعلى الرغم من ذلك، ففي بعض الأوقـات

عندما يأتي المستقبل في جرعات صغيرة، فإننا نجد أن القادة بحاجة لأن يقللـوا مـن اتجـاههم نحو المستقبل أو يقللوا من تركيزهم عليه كما هو الحال في تحدي ومصارعة المستقبل واليوم، ومن المؤكد بالمستقبل، سوف يكون هناك تحدي المستقبل؛ وبالتالي، فـإن اتبـاع القـديم يُعـد أكثر أهمية من ذي قبل، ولكنه لا يزال بمثابة نصيحة أكثر صـلاحية مـن ذي قبـل. وذلـك لأن البدء بالمستقبل أو الصورة الكبـيرة يتطلـب مهـارات جديـدة. وبالتـالي، فـإن المـدراء والقـادة بحاجة لأن يزيدوا من اتجاههم نحو الاستراتيجيات والانفتاح. علاوة على ذلك، فإنهم بحاجـة أيضًا لأن يتحلوا بنطاق أوسع، ويكونوا قادرين على دمـج كـل مـن الأوجـه المتعـددة لسـياق العمل المتغير والممارسات التنظيمية التي تبني قيمة حقيقية للشركة. كما أنهم بحاجـة لفهـم التفاعل بين الدوافع الخارجية والمنظمة والأداء.

فالوقـت الـذي يتمسـك كبـار المـدراء بتخصصـاتهم المحـددة - سـواء أكانـت ماليـة أو لوجستية أو تقنية - قد انتهـى منـذ زمـن بعيـد. وباعتبـارك مـدير ذي مسـتوى رفيـع، فإنـك بحاجة لأن تتحلى بنطاق أوسـع وأن تكـون قـادرًا عـلى فهـم العمليـات المرتبطـة الحادثـة في المنظمة: كيف تتفاعل الممارسات التنظيمية مع رضا العميل ومفهوم العلامة التجارية، وكيف تدفع الثقافة وروح المبادرة الابتكار. وباعتبارك قائد ومدير في اقتصـاد الفكـر، فإنـك بحاجـة لأن تكون قادرًا على التحـرك بحريـة بـين فهـم المسـتهلك ودوافـع الموظـف وتطـوير القيـادة وتمويلها وتغيير الإدارة والتصميم والعلامة التجارية وقسم الأبحاث والتطوير.

ولكن ليس بإمكان أي قائد أن يكون كل شيء للجميع، وبالتالي فإن الشركات بحاجة لأن تطور مهام الخبير الاستراتيجي المستقبلي و"المعامل المستقبلية" الداخلية مع المحللين بالإضافة إلى قادة العمليات لمساعدة كبار المدراء والقادة. وضمن العديد من المسوحات التي أُجريـت حول دور ذكاء الأعمال ومهام الاستراتيجية في الشركات والمنظمات الكبرى بالقطاع العام، فقد وجدنا أن الخبراء الاستراتيجيين المستقبليين بحاجة للحصول على نهج متعدد التخصصـات وألا يكونوا قادرين على تحليل بيئة الأعمال المتطورة والتوصل إلى نتائج حكيمة فحسب، بل أيضًا أن يكـون هنـاك تواصـل للـرؤى وإشراك صـناع القـرار الاسـتراتيجيين، بالإضـافة إلى الممارسـين والخبراء والمدراء في العملية.

متصفح رأس المال المستقبلي

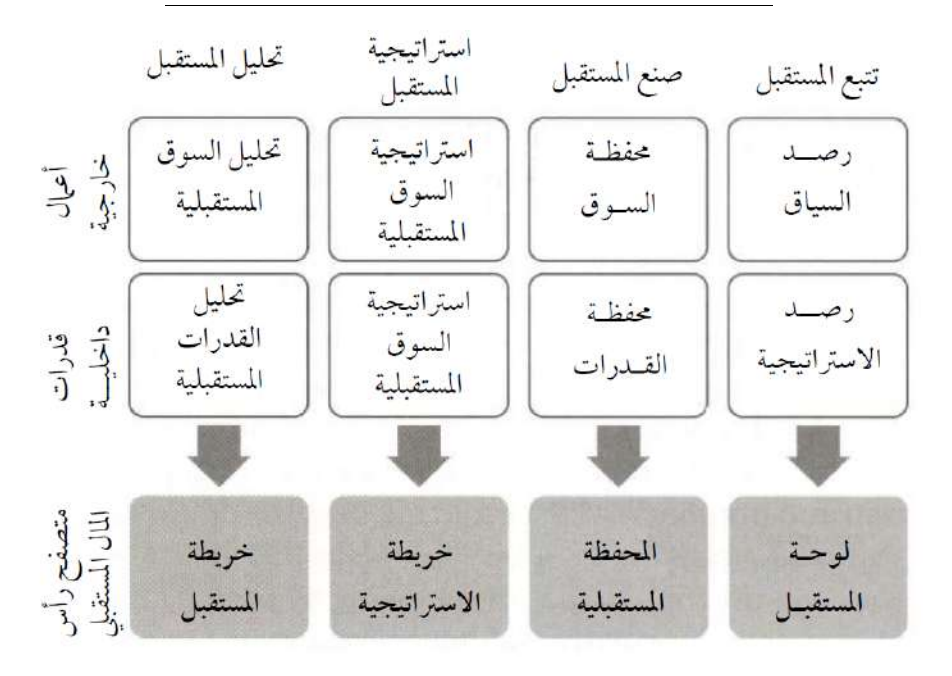
إن تشكيل المستقبل أو صنعه أو الفوز به يتطلب خطة، ولكن على الرغم من تعقيد بيئة العمل، فإن الاستراتيجيات والخطط الناجحة عادة ما ينبغي أن تكون بسيطة. وهناك طريقة واحدة لتبسيط الاستراتيجية وهي وضع رؤية عامة لكافة الرؤى والأنشطة ذات الصلة بالاستراتيجية. فنحن نسمي تلك متصفح رأس المال المستقبلي، ويلخص بدوره الأجزاء الأربعة من عملية رأس المال المستقبلية التي قمنا بوصفها في هذا الفصل:

- **الخطة المستقبلية:** ملخص التحليل بشأن سياق السوق والقدرات المستقبلية الداخلية.
- **خطة الاستراتيجية:** ملخص الرؤى والتحركات الاستراتيجية اللازمة لتطوير رأس المال المستقبلي (السوق ورأس مال القدرات).
- **المحفظة المستقبلية:** محفظة الإجراءات والمشروعات والاستثمارات الاستراتيجية القائمة على الخرائط.
- **لوحة المستقبل:** لوحة لتتبع مؤشرات الأداء والمشروعات ذات الصلة الأكبر واتجاهات سياق الأعمال.

يوضح الشكل 6-9 العلاقات بين مختلف أنشطة التخطيط التي تمت مناقشتها في الفصل وكيفية جمعها معًا بصورة ناجحة في مثل ذلك المتصفح.

بناء المنظمة المتناغمة

خلال القرن الماضي، كنت مُنشغلاً بتلخيص نتائج أعمالي للحصول على شهادة الدكتوراه حول محركات الأداء ذات الصلة بالاستراتيجية في بيئات العمل المضطربة. وعليه، فقد جمعت البيانات وقمت بلقاءات ونفذت مجموعات النقاش مع مدراء ذوي مستوى رفيع. وكان لدي نماذج الارتباط والانحدار. وعلمت أن الوعي بالسياق والتصميم الثقافي والتخطيط كانت أمورًا مهمة وأن روح المبادرة والبصيرة والرغبة في الفوز كانت تفصل بين الفائزين من المنتصف. وما كنت أفتقر إليه هو القصة.



الشكل (9-6): وضع متصفح رأس المال المستقبلي

وعندما تناولت بحث المواد حول التشبيهات في الأدب، ووضع النتائج في سياقها مرة أخرى، أدركت أن المنظمات ذات الأداء المرتفع فيما أُعرفه اليوم باسم سياقات اقتصاد الفكر تعمل بنظام الحلقات المتناغمة. وفي ذات مرة، أخبرني الموسيقي السويدي الشهير والعازف برتيل ستراندبرج أنه "إذا لم يسر العزف على نحو متناغم، نبه عازف الآلة الموسيقية عميقة الصوت." ما يعنيه هو أن عازف الآلة الموسيقية عميقة الصوت هو الذي يضع الأساس للآلات الأخرى من خلال الحفاظ على وتيرة الإيقاع. وكذلك، فالإبداع والبديهية في الجلسة المتناغمة يعتمد على أساس الهيكل الذي تم بناؤه على وتيرة متناغمة وفهم متبادل لتسلسل النغمات في الأغنية التي يتم عزفها. فالبداهة تتبع الهيكل.

يتم تنظيم شركات الفكر الكبرى في جلسات متناغمة، على مستوى الشركات بالإضافة إليها على مستوى الوحدات. فالهيكل والعمليات هي أساس الابتكار والبديهية. يُعد نموذج رأس المال المستقبلي بمثابة هيكلٍ الفكر، وذلك في حالة ما إذا تمت إدارته جيدًا، فإنه من الممكن أن يجعل شركتك متناغمة.

لذلك، قم بارتداء أحذية الرقص الخاصة بك واستعد للرقص. وتذكر: أن الأمر كافة يتعلق بعمل القدم!

ملاحظات

تمهيد

1- تُشير لفظة TIDA إلى "التعقب والتحليل والتصور واتخاذ القرار والتصرف". من أجل الحصول على وصف شامل، يُرجى الاطلاع على ليندغرين، ماتز، وباندهود، هانز، تخطيط السيناريو: الصلة بين المستقبل والاستراتيجية، مراجع ومُحدث، Palgrave Macmillan، Basingstoke 2009.

2- يُعد التطور بمنطقة اليورو خلال عام 2011 وأزمة الرهن العقاري بالولايات المتحدة الأمريكية لعام 2008 المثالين الأكثر وضوحًا لما يُسمى بـ "استراتيجية الأعين المغلقة".

مقدمة

1- مراسلات شخصية مع ثيودور موديس، محلل أعمال أمريكي، وعالم فيزياء ومستشار. اعتمادًا على تحليل للمعالم التاريخية، قام موديس بتحليل مسألة التعقيد المتزايد. وطُرحت النتائج في اثنتين من المقالات. وعلى سبيل المثال، تناول مقال موديس بعنوان "التنبؤ بتزايد التعقيد والتغيير، التنبؤ التكنولوجي والتغير الاجتماعي، 69، عدد 4، 2002.

2- طُرحت تلك القضية كثيرًا. على سبيل المثال، راجع فوستر، ريتشارد إن، وكابلان، سارة، الهدم الإبداعي: لم يُعد أداء الشركات المُنشأة على أساس الاستدامة أقل من المتوقع، وكيف يتم تحويلها بنجاح، مراجع، Currency/Doubleday ، نيويورك، 2001.

1 جوانب التغير

1- آيزنبرغ، بريان، "الأسرار الخفية لعربة التسوق بالأمازون"، المستقبل الآن، 26 فبراير 2008، www. grokdotcom.com/2008/02/26/amazon-shopping-cart.

2- يُنسب ذلك الاقتباس أيضًا إلى الكاتب المسرحي الأمريكي ويلسون مزنر (1876-1933).

3- سبتمبر 2011، www.okcupid.com.

4- كيرون، ديفيد وشوكلي، ريبيكا، "المؤسسة الذكية الجديدة: خلق قيمة للأعمال من خـلال التحلـيلات"، MIT Sloan Management Review، Sloan Management Review Association، كامبريدج، MA، 2011.

5- برجـــاء الرجـــوع إلى www.ted.com/talks/lang/eng/hans_rosling_shows_ the_best_stats_you_ve_ever_seen.html.

6- من الممكن مشاهدة هذه الدقائق الست على الرابط

www.ted.com/talks/lang/eng/gary_flake_is_pivot_a_turning_point_ for _web _exploration.html.

7- حوار شخصي

8- للمزيد من التفاصيل، برجاء زيـارة newsroom.husqvarna.com/category/global- garden- report

9- لورد، أودر وهـول جـون دبليـو، حـوارات مـع أودر لـورد، مطبعـة جامعـة ميسيسـيبي، جاكسون، 2004.

10- من غير المعروف ما إذا كان هكذا بدأ كتاب We Feel Fine على وجه التحديـد. ولكـن من الممكن إيجاد الكثير من المعلومات القيمة بموقـع www.wefeelfine.org. بإمكانـك أيضًا الإطلاع على كتاب We Feel Fine لهاريس على الرابط

www.ted.com/talks/jonathan_ harris_tells_the_web_s_secret_stories.html.

11- إدجورث، فرانسيس واي، علـم الـنفس الريـاضي: مقالـة حـول تطبيـق الرياضـيات عـلى العلوم الأخلاقية، كلية لندن للاقتصاد، لندن، 1932 (1881).

12- جورج ماكيرون وسوزانا موراتو لدى قسم الجغرافيا والبيئة بمعهد جرانثـام لتغـير المنـاخ والبيئة بكلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية.

13- يتم نشر نتائج البحث والمزيد أيضًا باستمرار على blog.patientslikeme.com.

14- عادة ما يُعزى هذا الاقتباس إلى مارك توين، على الرغم من عدم التحقق من مصدره.

15- أكتوبر 2010، www.kiva.org

16- يبدو أن هذا الاقتباس غير معتمد.

17- برجاء الإطلاع على المقطع www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo .

18- شاهد، على سبيل المثال المقطع www.youtube.com/watch?v= tnOxvbGOTbM

19- بينما تم منع فيديو هاموندز وسيتزر من موقع اليوتيوب، من الممكن مشاهدة ردة فعل المدير التنفيذي باتريك دويل على الرابط التالي

www.youtube.com/watch?v=dem6eA7-A2I.

20- قم بزيارة الموقع www.adbusters.org

21- إريكا مان جونغ، 1991، 2012، كافة الحقوق محفوظة، يُستخدم بتصريح من الشاعرة. جونغ، إريكا، أصبحت خفيفًا: قصائد شعرية جديدة ومُختارة، هاربركولينز، نيويورك، 1991.

22- كُتبت نسخة واحدة من هذه القصة في كتاب Building robots with Lego Mindstorms: the ultimate tool for Mindstorms maniacs! لفيراري جيوليو، فيراري ماريو وهيمبل رالف، ونُشر في روكلاند، 2002.

23- يُعزى هذا الاقتباس إلى أوسكار وايلد ، على الرغم من عدم التأكد من صحة مصدره.

24- بإمكانك قراءة المزيد حول القضية على موقع ويكيبديا أو على

hbs.edu/archive/5258.html

25- نشأ موقع Connect+develop على secure3.verticali. net/pg-connection-portal/ctx/noauth/PortalHome.do

26- أكتوبر 2011، www.innocentive.com

27- في ربيع عام 2011، احتوت المنصة على 12000 فكرة وأكثر من 21000 تعليق. وعمل بها ما يزيد عن 20000 موظف. (محادثة شخصية مع ماجنوس كارلسون، مدير قسم تطوير الأعمال الحديثة والابتكار بشركة Ericsson.)

28- يُعزى الاقتباس إلى بابلو بيكاسو، على الرغم من أنه يُذكر أن تي إس إليوت ضمن آخرين قد ذكر ذلك القول أو قولاً مماثلاً.

29- تعتمد الحقائق في هذا القسم على العديد من المصادر، مثـل www.lowendmac.com والسيرة الذاتية الممتازة لستيف جوبز التي قدمها والتر إيزاكسـون Steve Jobs Simon & Schuster، نيويورك، 2011.

30- يجدر ملاحظة أن التاريخ مليئ بالشركات الناجحة التي أنشأها أشخاص لم يخترعوا المنتج الأصلي. وعلى سبيل المثال، لم يخترع لارس ماجنوس إريكسون الهاتف. وعلى الرغم من ذلك، ففي أقل من 20 عامًا عقب إنشاء شركته في عام 1876، سـادت منتجـات شركـة إريكسـون وخدماتها الأسواق بالصين وجنوب أفريقيا والبرازيل وبالتأكيد السويد.

31- آكـوف راسـل لينكـولن، The Art of Problem Solving: Accompanied by Ackoff's Fables Wiley، نيويورك، 1978. تـم نسـخ ذلـك بـتصريح مـن شركـة John Wiley & Sons, Inc.

32- على الرغم من أنه دائمًا ما يُعزى هذا الاقتباس إلى أرسطو، يدعي بعـض الأكـاديميين أنـه تفسير ويل دورانت لما كتبه أرسـطو The Nichomachean Ethics حيـث تـم التعبـير عنـه The Story of Philosophy: The Lives and Opinions of the Greater Philosophers بقلم ويل دورانت، Garden City، نيويورك، 1927.

33- عادة ما يُعزي الصينيون هذا الاقتباس إلى Xun Zi (312-230 BC)، الذي كان يُعد أحد أتباع كونفوشيوس.

34- يُسمى ذلك النوع مـن العـرض باسـم نمـوذج cortical homunculus ويشرح الكثـير عـما نفعله بأيدينا وقدمنا، وكيف نتعلم من خلال مشاركتهم (أو وجهنـا) فـيما نفعلـه، وهكـذا. ابحث عنها بموقع غوغل أو قم بزيارة موقـع en.wikipedia.org/wiki/Cortical_homunculus لمعرفة المزيد.

35- جوهان روس هو أستاذ جـامعي وطبيـب وعميـد بكليـة Jonkoping International Business School، وسـابقًا مـا أنشـأ المؤسسـة البحثيـة ImaginationLab بلـوزان. طُرحت نتـائج بحثـه حـول عمليـة Seriousplay في سـبتمبر لعـام 2002 خـلال المـؤتمر السنوي لجمعية الإدارة الاستراتيجية بباريس.

36- قم بزيارة الرابط www.seriousplay.com للمزيد من التفاصيل

37- كورزويـل راي، The Age of Spiritual Machines: When Computers Exceed Human Intelligence، فيكينج، نيويورك، 1999.

38- وايلـد أوسـكار، The Soul of Man Under Socialism and Selected Critical Prose، Penguin Books، لندن، 2001.

39- للمزيـد مـن المعلومـات حـول واتسـون، قـم بزيـارة الـرابط التـالي عـلى سـبيل المثـال www.nytimes.eom/2010/06/20/magazine/20Computer- t.html

40- عادة ما يُعزى هذا الاقتباس إلى بابلو بيكاسو، عـلى الـرغم مـن عـدم التأكـد مـن صـحة مصدره.

41- دراكـر، بيـتر فردينانـد، Management Challenges for the 21st Century، Butterworth-Heinemann، أوكسفورد، 1999.

42- جودويل، جيف، The Cyberthief and the Samurai: The True Story of Kevin Mitnick-And the Man Who Hunted Him Down، Dell Publishing، نيويورك، 1996.

43- تمت مناقشة كل من حجم ارتبـاط شـيمومورا والادعـاءات الصـادرة ضـد ميتنيـك، فـيما صدرت العديد من الكتب حول هذا الموضوع.

44- سان، تزو، The Art of War، مطبعة جامعة أوكسفورد، لندن، 1971.

45- للمزيد من البيانات، يُرجى الإطلاع على CIA factbook على سبيل المثال (www. cia.gov/library/pubIications/the-world-factbook/) أو (OECD.StatExtracts stats.oecd.org).

46- للحصول عـلى البيانـات، قـم بتحميـل تطبيـق Global Values App لشركـة Kairos Future لجهاز الآيفون لدى Apple's App-store.

47- للمزيد من التفاصيل، قم بزيارة الرابط التالي www.pisa.oecd.org.

48- دامت حرب الأفيون الأولى في الفترة بين 1839 و1842، بينما دامت حرب الأفيون الثانية في الفترة بين 1856 و1860.

49- على سبيل المثال، يُرجى الإطلاع على مدونة الحقائق لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (للمدونة، قم بزيارة الرابط التالي: oecdfactblog.org/?p=173) أو قـم بزيـارة الموقـع الإلكتروني تكريمًا لعمل أنجوس ماديسون

www.ggdc.net/maddison/ Maddison.htm

50- كتـاب ليـان سي (Yi zu: da xue bi ye sheng ju ju cun shi lu) لم يُـنشر حتـى الآن سوى باللغة الصينية.

51- سـيو، تشـين ويـاهونج، لي """China’s "ant tribe" between dreams and reality، Asia Times، هونج كونج، 15 يناير، 2010.

52- للمزيد من المعلومات، برجاء زيارة BGC press release من سبتمبر 2010 على الـرابط التالي: www.bcg.com/media/PressReleaseDetails.aspx?id=tcm:12-60402

53- ناتراج جيثانجالي، "الصين تنفق 11% من الناتج المحلي الإجمالي على البنية التحتية، فيما تنفق الهند 6%"، The Financial Express، 4 مارس، 2010

www.financialexpress.com/news/china-spends- ll-of-gdp-on-infrastructure-india-6/586401

54- 480 مليار جنيه إسترليني حسب مور، مالكوم، "تتجه الصين نحو أسرع قطار في العـالم"، Telegraph The، 13 فبراير، 2010،

www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/china/7230137/China-steams-ahead-with-worlds-fastest-train.html

55- برجاء الإطلاع على مدونة Inhabitat على الـرابط التـالي: ; inhabitat.com/china-to-connect-its- high-speed-rail-all-the-way-to-europe. Used by permission from the blogger Bridgette Meinhold

56- مور مالكولم، ' King's Cross to Beijing in two days on new high-speed rail network'، The Telegraph، 8 مارس 2010،

china/7397846/Kings-Cross-www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/ to-Beijing-in-two-days-on- new-high-speed-rail-network.html

57- يقوم البحث الأصلي على معلومات مفتوحة ومتاحة من خلال المشروعين.

58- مـاكجراي، دوجـلاس، 'Pop-Up Cities: China Builds a Bright Green Metropolis'، Wired Magazine، 24 أبريـــل، 2007،

. htmlwww.wired.com/wired/archive/15.05/fdeat_popup

59- للمزيد من المعلومات، برجاء الاطلاع على BGC press release من شهر سبتمبر لعام 2010 على الرابط التالي:

www.bcg.com/media/PressRelease Details.aspx?id=tcm: 12-60402

60- على سبيل المثال، برجاء الإطلاع على ماديسون، أنجوس، Chinese economic performance in the long run، تمت مراجعته وتحديثه، مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، 2007. يُقدر ماديسون أن حصة الصين من الناتج المحلي الإجمالي لعام 2030 سوف تبلغ 23%، وفي عام 2003 سوف تكون 15.1 %. تُعد التقديرات الصادرة عن البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ووكالة الاستخبارات الأمريكية أقل من تقديرات ماديسون.

61- جانثر، مارك، "Warren Buffett takes charge، CNNMoney، 13 أبريل، 2009، money.cnn.com/2009/04/ 13/technology/gunther_electric.fortune

62- في عام 2011، احتلت شركة ZTE منصب باناسونيك باعتبارها الشركة الأولى من حيث طلبات براءات الاختراع الدولية. وفي النهاية، احتلت ZTE المركز الثالث في القائمة واحتلت شركة Ericsson المركز العاشر. يُرجى زيارة الرابط التالي:

http://www.wipo.int/pressroom/en/ articles/2012/article_0001.html

63- يُرجى زيارة الرابط التالي: /www.ericsson.com/ericsson/press/events/2010 business_innovation_forum/program_19.shtml

64- Cl 14، "تذكر شركة Ericsson أن قسم الأبحاث والتطوير يُعد أساسيًا للفوز على أوامر الصين الخاصة بتكنولوجيا الجيل الثالث"، Cl 14، 27 مايو، 2009، /www.cn-cll4.net/577 a414946.html

65- على سبيل المثال، يُرجى الإطلاع على توماس، إل جي ودافيني، ريتشارد، The Changing Nature of Competition in the US Manufacturing Sector, 1950 to 2002، وهي ورقة بحثية لم تُنشر، 2009. يوضح ذلك كيف أن الاختلاف داخل الصناعة قد ازداد سريعًا خلال الخمسة عشر عامًا الماضية نتيجة لزيادة المنافسة.

66- برادشر، كيث، 'China Drawing High-Tech Research from US'، The New York Times، 17 مارس، 2010،

www.nytimes. com/2010/03/18/business/global/18research.html?hpw

67- فورد، هنري، My Life and Work، ويليام هينمان، لندن، 1923.

68- Bloomberg Businessweek، "السباق الدائر لتصنيع سيارات غير مكلفة حقًا"، Bloomberg Businessweek، 13 أبريل، 2007،

www. msnbc. msn .com/id/1809 7600/ns/business-us_business/ t/race-build-really-cheap-cars/#.Tp80sXHGYXw

69- ترجمة هوجو، فيكتور، Histoired'un crime، كالمان ليفي، باريس، 1877.

70- البرازيل وروسيا والهند والصين.

71- يُشير الاختصار CIVETS إلى مجموعة من دول النمو وهي كولومبيا وإندونيسيا وفيتنام ومصر وتركيا وجنوب أفريقيا - حيث إنها جميعًا ذات معدلات نمو مرتفعة في ظل زيادة عدد السكان ووجود أوضاع سياسية مستقرة نسبيًا. أصدر ميشيل جوجيجان، المدير التنفيذي لمؤسسة إتش إس بي سي ذلك الاختصار على تلك الدول في أبريل لعام 2010.

72- فيتزجيرالد، ميشيل، ' How Innovations from Developing Nations Trickle-Up to the West'، Fast Company، 1 مارس، 2009،

www.fastcompany.com/magazine/133/as-the- world-turns.html

73- Fast Company، 'Trickle-Up Trends'، Fast Company، 1 مارس، 2009، trickle-up-trends.htmlwww.fastcompany.com/magazine/133/

74- تصدرت الجملة الموقع الرسمي لمستشفى Bumrungrad International www.bumrungrad.com في شهر يناير لعام 2012.

75- يُرجى زيارة الرابط التالي: knowledge.wharton.upenn.edu/printer_friendly. cfm?articleid=2327 لمقابلة مدير التسويق بمستشفى Bumrungrad، كينيث مايز.

76- برادشر، كيث، "China Drawing High-Tech Research from US"، The New York Times، 17 مارس، 2010، www.nytimes

77- تمت مناقشة قضية الدوائر طويلة المدى من قبل العديد من الباحثين. طُرحت فكرة الدورات الثقافية لثمانين عامًا في كتاب شتراوس، ويليام وهو، نيل، The Fourth Turning: An American Prophecy - What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny، Broadway Books،

نيويورك، 1997. يصف مؤرخون اقتصاديون مثل لينارت شون، الأستاذ بجامعة لوند، الموجات الاقتصادية باعتبارها موجات تدوم لمدة 40 عامًا، بينما يميل اقتصاديون آخرون للاتجاه نحو المزيد من الدورات التقليدية لكوندراتييف التي تطول لمدة 50-60 عامًا. فمفهوم الموجات الثقافية والسياسية والاقتصادية المدمجة على مدار 80 عامًا قد تم تطويره من قبل جورجن جدبرات بالإضافة إليَّ، في التقرير بعنوان Alltinggar igen och anda inte (باللغة السويدية)، Kairos Future، 2002.

2 نشأة نموذج جديد

1- من المؤكد أن جميع الأشخاص في هذا العالم ليس لديهم حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك أو لينكد إن. فموقع الفيسبوك لديه أقل من مليار مستخدم، أي أقل من 1 من أَصل 6 من "الجميع". أما بالنسبة لموقع لينكد إن، فإنه يحتوي على الأقل بكثير من 200 مليون مستخدم. ولكن علاوة على ذلك، من الممكن إضافة حسابات Sina Weibo البالغ عددها 300 مليون، وفي العديد من المجموعات، خاصة في الغرب، فإن "الجميع" تقريبًا لديهم أنواع مختلفة من الحسابات على مواقع التواصل الاجتماعي.

2- فوستر، ريتشارد إن، وكابلان، سارة، Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market, and how to Successfully Transform them، بنُسخة مراجعة، Currency/Doubleday، نيويورك، 2001.

3- سُمي على يد روس أشبي ذاته في كتابه An Introduction to Cybernetics، آشبي، دبليو روس، Chapman & Hall، لندن، 1956.

4- برجاء الإطلاع على النقاش حول الموضوع في 'The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information' بقلم ميلر، جورج، Psychological Review، العدد 63، رقم 2، 1956.

5- هيكل، ستيفان إتش، ونولان، ريتشارد إل، ""Managing by Wire، Harvard Business Review، العدد 71، رقم 5، 1993.

6- للمزيد من المعلومات، برجاء الإطلاع على Scenario Planning: The Link between Future and Strategy، بقلم ليندجرين، ماتس، وباندهولد، هانز، نُسخة مراجعة ومحدثة، Palgrave Macmillan، بازينجستوك، 2009.

3 اقتصاد الفكر

1- يُرجى الإطلاع على ثلاثيته في عصر المعلومات، على سبيل المثال، مانويل كاستليس، The Rise of the Network Society، طبعــة ثانيــة مراجعــة، Wiley-Blackwell، Chichester، West Sussex، 2010.

2- يُرجى الإطلاع على سبيل المثال على The Service Economy بقلم فيكتور آر فوشــس، المكتــب القــومي للأبحــاث الاقتصــادية، نيويــورك، 1968 أو جيرشــوني، جوناثــان، After Industrial Society?: The Emerging Self-Service Economy، مـاكميلان، لنـدن، 1978.

3- يُرجى الإطلاع على سبيل المثال عـلى ماسـودا يـونجي، The Informatory Society as Post-Industrial Society، واشـنطن دي سي، 1983 أو هــوكن، بــول، The Next Economy، هولت، رينهارت، ووينستون، نيويورك، 1983.

4- يُرجى الإطلاع على سبيل المثال عـلى بيـك، أولريـك، Risk Society: Towards a New Modernity، Sage، لنــدن، 1992، أو جيــدنز، أنتــوني، "Risk and Responsibility، Modem Law Review، النسخة 62، رقم 1، 1999.

5- يُرجى الإطلاع على سبيل المثال على بيل، دانييل، The Coming of Post- Industrial Society: A Venture in Social Forecasting، Penguin، Harmondsworth، 1976.

6- يُرجــى الإطــلاع عــلى ســبيل المثــال عــلى آمــين، آش، Post-Fordism: A Reader، Blackwell، أوكسفورد، 1994.

7- يُرجى الإطلاع على سبيل المثال على تـوفلر، آلفـين، The Third Wave، كـولينز، لنـدن، 1980.

8- يُرجى الإطلاع على سبيل المثال على جنسين، رولـف، The Dream Society: how the Coming Shift from Information to Imagination will Transform your Business، McGraw-Hill، نيويورك، 1999.

9- يُرجى الإطلاع على سبيل المثال على باين، بي جوزيف، وجيلور، جيمس إتش، The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage، كلية هارفارد للأعمال، بوسطن، 1999.

10- يُرجى الإطلاع على سبيل المثال على دراكر، بيتر فرديناند، The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society، Harper & Row، نيويورك، 1969.

11- ليندجرن، ماتس وباندهولد، هانز، Scenario Planning: The Link between Future and Strategy، تمت مراجعتها وتحديثها، Palgrave Macmillan، بازينجستوك، 2009.

12- وفقًا لأحد الأبحاث التي أُجريت مؤخرًا، يبدو أن التكاتف أصبح السواد الجديد. راجع على سبيل المثال، دراسة باركز وريزورت حول خبرات الغد، Upplevelser i varldsklass (باللغة السويدية)، مع أحد الأبحاث الذي أُجري من قبل Kairos Future في عام 2011. للمزيد من المعلومات، قم بزيارة الموقع الإلكتروني www.parksandresorts.com/press.

13- أصدرت شركة Starbucks Coffee Company فكرة My Starbuck Idea في مارس 2008، وخلال عام واحد، استلمت 70 ألف فكرة من العملاء. قم بزيارة mystarbucksidea. force.com للمزيد من المعلومات.

4 تطوير المعلومات

1- أندرسون، كريس، The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Method Obsolete، Wired، 23 يونيو، 2008، www.wired.com/science/discoveries/mgazine/16-07/pb_theory#ixzzl 2HcgU V f A

2- على سبيل المثال، أغلقت بنوك استثمارية سويدية مثل إريك بنسر وكارنيج أقسام التداول خلال شهر سبتمبر لعام 2011. يُرجى زيارة الموقع التالي: See article=209928www.avanza.se/aza/press/press_article.jsp ? (باللغة السويدية)

3- أكتوبر 2011، tatistics www.facebook.com/press/info.php7s

4- تفوق إيرادات موقع التواصـل الاجتماعـي الفيسـبوك لعـام 2011 مـا يزيـد عـن أربعـة مليارات دولار أمريكي في عام 2011، لتتضاعف بذلك نسـبتها خـلال عـام 2010 - حيـث تأتي معظم تلك الإيرادات من الإعلانـات. يُرجـى الإطـلاع عـلى ' Facebook Revenue 'Will Reach $4.27 Billion, EMarketer Says، بقلـم وومـاك، بريـان، بلـومبرج، 20 سـبتمبر، 2011، www.bloomberg. com/news/201 l-09-20/facebook-revenue- will-reach-4- 27-billion-emarketer-says-l-.html.

5- راي، ريتشارد، 'Digital Sky Technologies takes $200m stake in Facebook'، The Guardian، 26 مايو، 2009،

www. guardian.co.uk/business/2009/may/26/dst-facebook- zuckerberg-microsoft-milne

6- قدرت صحيفة Financial Times قيمة الاكتتاب لموقع الفيسـبوك بمـا يزيـد عـن 66.5 مليار دولار أمريكي، حيث تعتمد تلك التقديرات على مبيعات الأسـهم الفرديـة الأخـيرة. ديمبوسـكي، آبريـل، "Facebook puts off IPO until late 2012"، Financial Times، 14 سـبتمبر 2011، www.ft.com/intl/cms/s/2/2b842146- dec3-11 e0-a228- 00144feabdc0.html#axzzl YaZdbKnU

7- رايس، شيندي، 'Facebook Targets Huge IPO'، صحيفة Wall Street Journal، 29 نوفمبر، 2011، online.wsj.com/article/ SB10001424052970203935604577066773790883672. Html

8- أورسـكوفيك، ألـيكسي، 'Exclusive: Facebook Doubles First- Half Revenue'، رويترز، 7 سـبتمبر، 2011، www.reuters. com/article/2011/09/08/us-facebook- idUSTRE7863 YW20110908

9- ساكلويتز، روب، 'Social Aggregators: Web 2.0's New Trick'، Internet Evolution، 3 يونيو، 2009،

www.internetevolution. com/document.asp?doc_id=177548&page_number=6

10- سـورويكي، جـيمس، The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few، Abacus، لندن، 2005.

11- شاهد TED-talk لسوريكي على

www.ted.com/talks/media.html at james_surowiecki_on_the_turning_point_for_social _

12- منذ عام 2009، صيغت لفظة fredagsmys (التي تعني يوم الجمعة والمرح العائلي) بصورة ناجحة من قبل شركة OLW - العلامة التجارية السويدية للوجبات الخفيفة، التي أدت إعلاناتها الجذابة للغاية والرنانة إلى الحفاظ على الكلمة باعتبارها مرادف للعلامة التجارية ذاتها. فيوم الجمعة المرح في المعتاد بالنسبة للأسر السويدية لا يتضمن الوجبات الخفيفة فحسب، على الرغم من ذلك، بل يتضمن أيضًا مشاهدة التلفاز وتناول الطعام المكسيكي أو الأطعمة السريعة. شاهد الإعلانات التي طرحتها الشركة على الموقع الإلكتروني www.olw.se، أو على موقع اليوتيوب (فقط ابحث عن fredagsmys).

13- راجع على سبيل المثال التقارير الصادرة عن Kennedy Research & Consulting Advisory على الموقع التالي: www.kennedyinfo.com

14- حسبما ذكره بيل ميلر، مدير قسم تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية MDM والمعمار، بمؤتمر حول الاستراتيجيات المدفوعة بالتحليلات في سان فرانسيسكو، يناير، 2011.

15- للمزيد من المعلومات، يُرجى الإطلاع على - China's Three Waves of Innovation A Quantitative Study of China's New Invention Landscape، Kairos Future، 2011.

16- راجع نيزبيت، جون، نيزبيت، نانا،وفيليبس، دوجلاس، High Tech High Touch: Technology and our Search for Meaning، برودواي، نيويورك، 199، أو نيزبيت، جون، Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives، Warner Books، نيويورك، 1982 - الكتاب الذي تحدث فيه لأول مرة عن المفهوم. وحسبما ذكرته موسوعة ويكيبيديا، فقد نُشر الكتاب في 57 دولة وتم بيع ما يزيد عن 14 مليون نسخة منه.

17- راجع التقرير Upplevelser i varldsklass (باللغة السويدية)، Parks and Resorts بالتعاون مع Kairos Future، 2011.

18- لمعرفة المزيد حول نظارات غوغل الواقية، يُرجى زيارة الرابط التالي: www.google.com/mobile/goggles

19- تُقدم وكالة الإعلام Starcom أداة مفهوم الترويج ونتائجه على الرابط التالي:

www.starcom .se/content/case/2010-04-27/synsams-cheap-monday- %20clairvoyant

20- أثار إطلاق التعرف على الوجه بموقع الفيسبوك موجة عارمة من الاستجابات السلبية المتعلقة بالسلامة. وعلى سبيل المثال، يُرجى زيارة الرابط التالي:

www.pcworld.com/article/229742/why_ facebooks_facial_recognition_is_creepy.html

5 الانطلاق نحو المستقبل

1- اقتباس من The Left Hand of Darkness بقلم أورسولا كي لوجوين، حقوق الطبع، 1969؛ وتم استخدامه بتصريح من المؤلف ووكلائه، Virginia Kidd Agency, Inc

2- تيس، ديفيد جي وآخرون، "Dynamic Capabilities and Strategic Management، Strategic Management Journal، العدد رقم 18، رقم 7، 1997.

3- هامل، جاري، وفالينكانجاس ليزا، "The Quest for Resilience، Harvard Business Review، 1 سبتمبر، 2003.

4- كيم، دبليو شان، وموبورن، ريني، Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant، مطبعة كلية هارفارد للأعمال، بوسطن، 2005.

5- لوفالو، دان بي، ومندونكا، ليني تي، ' Strategy's strategist: An interview with Richard Rumelt'، McKinsey Quarterly، نوفمبر 2007،

www.mckinseyquarterly. com/Strategys_strategist_An_interview_with_Richard_Rumelt_2039

6- من خلال اكتشاف 25 عامل ذا صلة بالإدارة والاستراتيجية والعملية والثقافة والهيكل، تمثل هدفًا بحثيًا في إيجاد أكثر السمات التنظيمية أهمية بالنسبة للأداء الشامل في البيئات المضطربة. راجع ليندجرن، ماتز، Strategic Flexibility - Antecedents and Performance Implications، كلية هينيلي للإدارة، جامعة بروناي، أوكسبريدج، 2011.

7- خلال فترة 2000s، أجرت Kairos Future العديد من الدراسات حول هذا الموضوع، ومن بين آخرين تتضمن إحداها مدراء التسويق في شركات كُبرى وهيئات حكومية: Pardigmskifte i omvdrldsanalysen (باللغة السويدية)، Kairos Future، 2004. ففي المنظمات التي يُروج كبار مدرائها للأنشطة على نحو فعال، نجد أن 70% منهم لديه مفهوم تنظيمي واستباقي لتحليل بيئة الأعمال مقارنة بنسبة 10% في المنظمات التي تفتقر لمثل ذلك الدعم.

8- للمزيد من المعلومات حول مشروعات Shell وسياساتها التي أثارت الإعجاب على نطاق واسع، قم بزيارة الموقع التالي:

www.shell.com/home/ content/environment_society

9- كارول، لويس، Alice's Adventures in Wonderland; and, Through the Looking-Glass and what Alice Found There، Macmillan and Co، لندن، 1911.

10- لاكين، آلان، How to Get Control of your Time and your Life، بي إتش وايدن، نيويورك، 1973.

11- كلينتون، بيل، My Life، Hutchinson، لندن، 2004.

12- وفقًا للأشخاص الذين يعرفونها في ذلك الوقت.

13- فيجنبوم، آفيتال، 'Strategic Reference Point Theory'، Strategic Management Journal، العدد 17، رقم 3، 1996.

6 البحث عن الأفكار الجديدة وتنفيذها

1- عادة ما يُعزى الاقتباس إلى إديسون، على الرغم من أن السياق في هذه الحالة يظل غير مؤكد. ووفقًا لمعهد أديسون للتكنولوجيا الحيوية بجامعة أوهيو، فإنه يشير إلى أن أديسون قد أخفق في تجاربه مع بطاريات التخزين (راجع see

www.ohio.edu/biotech/about/ edison.html

2- ســتيرن، إيثــاي وهندرســون، أنــدرو دي، " Within-business diversification in technology-intensive industries"، Strategic Management Journal، العــدد 25، رقم 5 لعام 2004.

3- كيرشجورج، فولكر وآخرون، "Pathways to Innovation Excellence"، Arthur D. Little، www.adl.com/uploads/tx_ extthoughtleadership/ADL_ InnoEx_Report_2010.pdf

1- ينشــأ هــذا النمــوذج مــن أطروحتــي (لينــدجرن، مــاتز، Strategic Flexibility - Antecedents and Performance Implications، كليــة هينــيلي لــلإدارة، جامعــة بروناي، أوكسبريدج، 2011) ولكن تم تطويره فيما بعد من خلال بحث دولي شامل حول الأعمال تم تقديمه في هذا الفصل وفصول أخرى من الكتاب.

4- للمقارنة بين الثقافات الوطنية، راجع على سبيل المثال www.geert-hofstede.com

5- هذا أيضًا ما وجدناه في بحثنا الدولي التحفيزي، على ســبيل المثــال ضــمن دراســة الــدول التسع التي أشرنا إليها سابقًا.

7 رقص التانجو يحتاج لشخصين

2- تومســون، كريســتين، " Apple Strategy & Corporate Culture — Proven Success Formula"، Musings: Content, Strategy, Marketing & Business، 20 يونيو، 2010، www. informing-arts.biz/blog/apple-envy-what-does-it-take-to-be-like-apple

3- بإمكانك الآن تحميل كافة دراسات Manpower Work Life (باللغة السويدية) من خلال الرابط التالي

www.manpower.se/mpnet3/Content.asp ?NodeRef=51901&Ref=SWEDEN_NORDIC&LangID=se

4- قم بتحميل تطبيقنا للآيفـون Global Values مـن Apple's App Store. للمزيـد مـن المعلومات، راجع الرابط التالي:

www.kairosfuture .com/global values

5- راجع Generation Ambition (باللغة السويدية)، Kairos Future، 2006.

6- قــام مستشــارو شركــة McKinsey، ســكوت كيلــر وكــولين بــرايس ببنــاء نمــوذج تغــير

تنظيمي مـؤخرًا وخصصـوا كتابًـا لهـذا الموضـوع. راجـع كيلـر، سـكوت وبـرايس، كـولين Beyond performance، جون ويلي وأبناءه، هوبكن، نيوجيرسي، 2011.

7- بالتأكيد تُعد تلك مبالغة ، ولكن مقارنة بأقرانهم مـن العـاملين الكبـار في العمـر، فمـن الطبيعي أن يكون لدى الشباب المزيد من نهج المرتزقة في العمل، على الأقل في الغرب.

8- كانت تلك إحدى النقاط التي تمت مناقشتها بالفعل في :The Experience Economy Work is Theatre & Every Business a Stage بقلـم بـاين بي جوزيـف، وجيلمـور جيمس إتش، كلية هارفارد للأعمال، بوسـطن، 1999، حيـث دعـوا إلى "التحـول" الـذاتي. راجع أيضًا على سبيل المثال ليندجرين، ماتز، ليثي، برنهـارد وفـيرث، تومـاس، The me we Generation: What Business and Politics must Know about the Next Generation، Bookhouse Publishing، ستوكهولم، 2005، حيث يـتم مناقشـة تـوازن جيل الشباب بين الفردية والمجتمع خلال سياق دراسة الشباب في منطقة الشمال.

9- تم التوصل إلى هذه النتائج في العديد من الدراسات التـي أجريناهـا عـلى مـدار أعـوام، ومـن بينهـا مـا تـم ذكـره سـابقًا وهـي دراسـة الـدول التسـع ومشروع البحـث الأخـير Managing Youth، Kairos Future، 2011.

10- يُعد الشكل 3.7 بمثابة نسخة معدلة من أحد مفاهيم لينـدجرن، مـاتس، ليثـي، برنهـارد وفـيرث، تومـاس، The me we Generation: What Business and Politics must Know about the Next Generation، Bookhouse Publishing، ستوكهولم، 2005.

11- صورة شجرة بواسطة solaro (عبر موقع فليكر).

12- راجع Managing Youth، Kairos Future، 2011.

13- أصبحت برامج التدريب بمثابة استعارة للتدريبات القاسـية القائمـة عـلى الخلفيـة، عـلى الـرغم مـن أنهـا في الأسـاس تُشـير إلى تـدريبات القـوات العسـكرية بالولايـات المتحـدة الأمريكية.

14- راجع Morgondagens Ledare (باللغة السويدية)، Kairos Future، 2005.

15- راجع Global Youth، Kairos Future، 2009.

16- راجع Successful Leaders، Kairos Future، 2007.

8 إرضاء العملاء

1- راجـع Upplevelseri vdrldsklass (باللغـة السـويدية)، Parks and Resorts، 2011، تقريـر صـادر عـن Kairos Future. يـأتي ذلـك بالإضـافة إلى تحـديث أخـير لتسلسـل الاحتياجـات الكلاسـيكية لماسـلو: كينريـك، دوجـلاس تي، وآخـرين، ' Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built upon Ancient Foundations، Perspectives on Psychological Science، العدد 5، رقـم 3، 2010، www.csom.umn.edu/assets/144040.pdf.

2- يُعد الشكل 1.8 بمثابة تعديل لنمـوذج بـاين وجيلمـور الشـهير مـن The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage، بقلم باين، بي جوزيـف وجيلمـور، جـيمس إتـش، كليـة هارفـارد للأعـمال، بوسـطن، 1999. نُشر التعـديل في Upplevelser i vdrldsklass (باللغة السويدية)، Parks and Resorts، 2011.

3- راجع Tomorrow's Sales، Kairos Future، 2005.

4- تُعد تلك إحدى النتائج الخاصة بدراستنا الجارية لمبيعات B2B، متضمنة 600-700 مـن كبار المدراء السويديين، من شركات كبرى في عام 2006، و350 مسـتجيب في عـام 2009. راجع Successful Sales of the Future، Kairos Future، 2006 و2009.

9 بناء الشركة المتناغمـة

1- This is similar to (but not the same as) what Miles and Snow called a prospector posture in their seminal work in 1978. See Miles, Raymond E. and Snow, Charles c., Organizational Strategy, Structure, and Process, McGrawHill, New York, 1978.

2- For further information about the TRIM-process and Kraft Foods' application of it, see for instance Lindgren, Mats and Bandhold, Hans, Scenario Planning: The link between Future and Strategy, Rev. and updated ed., Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2009.

3- Boulding, Kenneth E., The Image: Knowledge in Life and Society,

Univ. of Michigan Press, Ann Arbor, 1956.

4- Polak's book The Image of the Future was written in Dutch in the early 1950s and translated by Elise Boulding. Polak, Frederik 1., The Image of the Future: Enlightening the Past, Orientating the Present, Forecasting the Future. Vol. 2, Iconoclasm of the Images of the Future, Demolition of Culture, Sythoff, Leyden, 1961.

5- Bertil Strandberg, personal conversation.

المراجــع

Ackoff, Russell Lincoln, *The Art of Problem Solving*: *Accompanied by Ackoff's Fables*, New York: Wiley, 1978.

Amin, Ash (ed.), *Post-Fordism*: *A Reader*, Oxford: Blackwell, 1994.

Anderson, Chris, 'The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Method Obsolete', *Wired*, June 23, 2008, www.wired.com/science/discoveries/magazine/1607/pb_theory#ixzz12HcgUVfA.

Ashby, W. Ross, *An Introduction to Cybernetics*, London: Chapman & Hall, 1956.

Beck, Ulrich, *Risk Society*: *Towards a New Modernity*, London: Sage, 1992.

Bell, Daniel, *The Coming of Post-Industrial Society*: *A Venture in Social Forecasting* [new edn], Harmondsworth: Penguin, 1976.

Bloomberg Businessweek, 'The Race to Build Really Cheap Cars', *Bloomberg Businessweek*, April 13, 2007, www. msnbc.msn. com/ id/ 1809 7600 /ns/business-us_business/ t/race-build - really -cheap-cars/ #. Tp80sXH G YX w.

Boulding, Kenneth E., *The Image*: *Knowledge in Life and Society*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1956.

Bradsher, Keith, 'China Drawing High-Tech Research From US', *The New York Times*, March 17, 2010, www.nytimes. com/20 1 0/03/18 /business/ global! 18research.h tml ?hpw.

Breathnach, Sarah B., *Simple Abundance*: *A Daybook of Comfort and foy*, New York: Warner Books Inc, 1995.

Carroll, Lewis, *A lice 's Adventures in Wonderland*; *and*, *Through the*

Looking-Glass and what Alice Found there, London: Macmillan and Co., 1911.

Castells, Manuel, *The Rise of the Network Society*, 2edn, Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell, 2010.

Clinton, Bill, *My Life*, London: Hutchinson, 2004. Dembosky, April, 'Facebook puts off IPa until late 2012', *Financial Times*, September 14, 2011, www.ft.com/intl/cms/s/2/2b842146-dec3-11eO-a228-00144feabdcO. html#axzz1 YaZdbKnU.

Dewey, John, *Democracy and Education*: *An Introduction to the Philosophy of Education*, New York: Macmillan, 1961.

Douglas T. Kenrick, Vladas, Griskevicius, Steven 1. Neuberg and Mark, Schaller, 'Renovating the Pyramid of Needs:

Contemporary Extensions Built upon Ancient Foundations', *Perspectives on Psychological Science*, vol. 5, no. 3, 2010,

www.csom.umn.edu/assets/144040.pdf.

Drucker, Peter Ferdinand, *Management Challenges for the 21st Century*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

Drucker, Peter Ferdinand, *The Age of Discontinuity*: *Guidelines to our Changing Society*, New York: Harper & Row, 1969.

Durant, Will, *The Story of Philosophy*: *The Lives and Opinions of the Greater Philosophers*, New York: Garden City, 1927.

Edgeworth, Francis Y., *Mathematical Psychics*: *An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences*, London:

London School of Economics and Political Science, 1932 [1881].

Eisenberg, Bryan, 'Hidden Secrets of the Amazon Shopping Cart', *FutureNow*, February 26, 2008, www.grokdotcom. com/2008 /02/26/ amazon -shopping-cart.

Fast Company, 'Trickle-Up Trends', *Fast Company*, March 1, 2009, www.fastcompany.com/magazine/133/trickle-uptrends.html.

Ferrari, Giulio, Ferrari, Mario and Hempel, Ralph, *Building Robots with Lego Mindstorms*: *The Ultimate Tool for Mindstorms Maniacs*!, Rockland, MA: Syngress, 2002.

Feigenbaum, Avi, S. Hart and D. Schendel (1996). 'Strategic reference point theory.' *Strategic Management Journal* 17: 219-35.

Fitzgerald, Michael, 'How Innovations from Developing Nations

Trickle-Up to the West', *Fast Company*, March 1, 2009, www.fastcompany.com/magazine/133/as-theworld-turns.html.

Ford, Henry, *My Life and Work*, London: William Heinemann, 1923.

Foster, Richard N. and Kaplan, Sarah, *Creative Destruction*:

Why Companies that are Built to Last Underperform the Market, and how to Successfully Transform them, 1st edn, New York: Currency/ Doubleday, 200l.

Fuchs, Victor R., *The Service Economy*, New York: National Bureau of Economic Research, 1968.

Gershuny, Jonathan, *After Industrial Society*?: *The Emerging Self-Service Economy*, London: Macmillan, 1978.

Giddens, Anthony, 'Risk and Responsibility', *Modern Law Review*, vol. 62, no. 1, 1999.

Goodell, J eft, *The Cyberthief and the Samurai*: *The True Story of Kevin Mitnick-And the Man Who Hunted Him Down*, New York: Dell Publishing, 1996.

Gunther, Marc, 'Warren Buffett Takes Charge', CNNMoney, April 13, 2009, money.cnn.com/2009/04/13/technology/ gun thee electric. fortune.

Haeckel, Stephan H. and Nolan, Richard 1., 'Managing by Wire', *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 5, 1993.

Hamel, Gary and Valinkangas Liisa, 'The Quest for Resilience', *Harvard Business Review*, September **1,** 2003.

Hawken, Paul, *The Next Economy*, 1st edn, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1983.

Hugo, Victor, *His to ire d'un crime*, Paris: Calmann Levy, 1877.

Isaacson, WaIter, *Steve Jobs*, New York: Simon & Schuster, 2011.

Jedbratt, Jorgen and Lindgren, Mats, *Allting gar igen och iinda inte* (in Swedish), Stockholm: Kairos Future, 2002.

J ensen, RoU, *The Dream Society*: *How the Coming Shift from Information to Imagination will Transform your Business*, New York: McGraw-Hill, 1999.

Kairos Future, *China's Three Waves of Innovation - A Quantitative Study of China's New Invention Landscape*, Stockholm, 2011.

Kairos Future, *Generation Ambition* (in Swedish), Stockholm, 2006.

Kairos Future, *Global Youth*, Stockholm, 2009. Kairos Future, *Managing Youth*, Stockholm, 2011.

Kairos Future, *Morgondagens Ledare* (in Swedish), Stockholm, 200S.

Kairos Future, *Pardigmskifte* i *omviirldsanalysen* (in Swedish), Stockholm, 2004.

Kairos Future, *Successful Leaders*, Stockholm, 2007.

Kairos Future, *Successful Sales of the Future*, Stockholm, 2009.

Kairos Future, *Tomorrow's Sales*, Stockholm, 200S.

Parks & Resort, *Upplevelser* i *viirldsklass*, Stockholm, 2011 (report for Parks & Resorts).

Keller, Scott and Price, Colin, *Beyond Performance*, Hoboken, NJ:John Wiley, 2011.

Kim, W. Ch an and Mauborgne, Renee, *Blue Ocean Strategy*:

How to Create Uncontested Market Space and make the Competition Irrelevant, Boston, MA: Harvard Business School Press, 200S.

Kirchgeorg, Volker Markus Achtert and Hanno GroBeschmidt, 'Pathways to Innovation Excellence', *Arthur D. Little*, www.adl.com/uploads/tx_extthoughtleadership/ *ADL_InnoEx_Report_201 O. pdf.*

Kiron, David and Shockley, Rebecca, 'The New Intelligent Enterprise: Creating Business Value with Analytics', *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, MA: Sloan Management Review Association, 201l.

Kurzweil, Ray, *The Age of Spiritual Machines*: *When Computers Exceed Human Intelligence*, New York: Viking, 1999.

Lakein, Alan, *How to Get Control of your Time and your Life*, New York: P. H. Wyden, 1973.

Lindgren, Mats and Bandhold, Hans, *Scenario Planning*: *The Link between Future and Strategy*, Rev. and updated edn, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009.

Lindgren, Mats, Uithi, Bernhard and Ftirth, Thomas, *The me we Generation*: *What Business and Politics must Know about the Next Generation*, Stockholm: Bookhouse Publishing, 200S.

Lindgren, Mats, *Strategic Flexibility - Antecedents and Performance*

Implications, Uxbridge: Henley Management College/BruneI University, 200l.

Lorde, Audre and Hall, Joan W., *Conversations with Audre Lorde*, Jackson: University Press of Mississippi, 2004.

Lovallo, Dan P. and Mendonca, Lenny T., 'Strategy's Strategist: An Interview with Richard Rumelt', *McKinsey Quarterly*, November 2007.

Maddison, Angus, *Chinese Economic Performance in the Long Run*, 2nd edn, rev. and updated 960-2030 AD, Paris:

Development Centre of the Organisation for Economic Co-Operation Development, 2007.

Masuda, Yoneji, *The Information Society as Post-Industrial Society*, 2. pr., Washington, DC: World future society, 1983.

McGray, Douglas, 'Pop-Up Cities: China Builds a Bright Green Metropolis', *Wired Magazine*, April 24, 2007, www. wired. com/wired/ archive/ 1 5.05 /feacpopu p.h tml.

Miles, Raymond E. and Snow, Charles c., *Organizational Strategy*, *Structure} and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978.

Miller, George, 'The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information', *Psychological Review*, vol. 63, no. 2, 1956.

Modis, Forecasting the Growth of Complexity and Change, Technological Forecasting & Social Change, 69, No 4, 2002.

Moore, Ma1colm, 'China Steams Ahead with World's Fastest Train', *The Telegraph*, February 13, 2010, www.telegraph. co.uk/news/worldnews/asia/china/723013 7/Chinasteams-ahead -with - worlds- fastest - train. h tml.

Moore, Ma1colm, 'King's Cross to Beijing in Two Days on New High-Speed Rail Network', *The Telegraph*, March 8, 2010, www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/ china/ 7397846/ Kings-Cross-to- Bei j ing - in - two-days-onnew-high -speed - rail- network.h tml.

Naisbitt, John, *Megatrends*: *Ten New Directions Transforming our Lives*, New York: Warner Books, 1982.

Naisbitt, John, Naisbitt, Nana and Philips, Douglas, *High Tech High Touch*: *Technology and our Search for Meaning*, 1st edn, New York: Broadway, 1999.

Nataraj, Geethanjali, 'China spends **11%** of GDP on infrastructure, India 6%', *The Financial Express*, March 4, 2010, www.financialexpress. com/news/china-spends11-of -gdp-on -infrastructure-india-6/ 586401.

Oreskovic, Alexei, 'Exclusive: Facebook Doubles First-Half Revenue', *Reuters*, September 7, 2011, www.reuters. com/artic1e/2011/09/08 /us-facebook-idUSTRE786 3YW20110908.

Pine, B. Joseph and Gilmore, James H., *The Experience Economy*: *Work is Theatre* & *Every Business a Stage*, Boston, MA:

Harvard Business School, 1999.

Polak, Frederik 1., *The Image of the Future*: *Enlightening the Past*, *Orientating the Present*, *Forecasting the Future. Vol. 2*, *Iconoclasm of the Images of the Future*, *Demolition of Culture*, Leyden: Sythoff, 1961.

Raice, Shaindy, 'Facebook Targets Huge IPO', *Wall Street Journal*, November 29, 2011, online.wsj.com/article/ SB10001424052970203935604577066773790883672. html.

Salkowitz, Rob, 'Social Aggregators: Web 2.0's New Trick', *Internet Evolution*, June 3, 2009, www.internetevolution. com/ document. asp ?doc_id= 17 7548&page_number=6.

Siwu, Chen and Yahong, Li, 'China's "ant tribe" between Dreams and Reality', *Asia Times*, Hong Kong, January 15, 2010, www.atimes.com/atimes/China/LA15Ad02. html.

Stern, Ithai and Henderson, Andrew D., 'Within-Business Diversification in Technology-Intensive Industries', *Strategic Management Journal*, vol. 25, no. 5, 2004.

Strauss, William and Howe, Neil, The Fourth Turning: An American Prophecy - What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny, New York: Broadway Books, 1997.

Sun, Zi, *The art of war*, London: Oxford University Press, 1971.

Surowiecki, James, *The Wisdom of Crowds*: *Why the Many are Smarter than the Few*, London: Abacus, 2005.

Teece, David J. Gary Pisano and Amy Shuen, 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, 1997.

Thomas, L. G. and D' Aveni, Richard, *The Changing Nature of Competition in the US Manufacturing Sector*, *1950 to 2002* from 2009.

Thompson, Christine, 'Apple Strategy & Corporate Culture - Proven Success Formula', *Musings*: *Content*, *Strategy*, *Marketing* & *Business*, June 20, 2010, www. informing -arts. *biz/blogl* apple-envy -what -does- i t - taketo-be-like-apple.

Toffler, Alvin, *The Third Wave*, London: Collins, 1980. Wilde, Oscar, *The Soul of Man under Socialism and Selected Critical Prose*, London: Penguin Books, 200l.

Womack, Brian, 'Facebook Revenue Will Reach $4.27 Billion, EMarketer Says', *Bloomberg*, September 20, 2011, www.bloomberg.com/n ews *I* 2011-09 - 20 *I* face boo krevenue-will- reach -4-27 -billion -emarketer-says-l-.html.

Wray, Richard, 'Digital Sky Technologies takes $200m Stake in Facebook', *The Guardian*, May 26, 2009, www. guardian.co. *uk/business/2009 Imay 1261* dst-facebookzuckerberg - micro soft - milner.